



Universidade de Aveiro Secção Autónoma de Ciências da Saúde

2014

**SÍLVIA DE OLIVEIRA
E SILVA**

**ESTRATÉGIAS DE SUSTENTABILIDADE
FINANCEIRA DAS IPSS**



**SÍLVIA DE OLIVEIRA
E SILVA**

**ESTRATÉGIAS DE SUSTENTABILIDADE
FINANCEIRA DAS IPSS**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do Grau de Mestre em Gerontologia, realizada sob a orientação científica do Professor Doutor José Ignácio Martin, Professor Auxiliar da Secção Autónoma das Ciências da Saúde e do Mestre Jorge Humberto Mota, Professor Assistente do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial.

Dedico este trabalho ao meu filho Afonso...

Lamento todo o tempo que lhe neguei...

O Júri

Presidente

Professora Doutora Maria da Piedade Moreira Brandão
Professora Adjunta da Seção Autónoma de Ciências da Saúde da
Universidade de Aveiro

Vogal - Arguente Principal

Professor Doutor Manuel Luís Au-Yong Oliveira
Professor Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e
Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

Vogal - Orientador

Mestre Jorge Humberto Fernandes Mota
Professor Assistente do Departamento de Economia, Gestão e
Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

agradecimentos

São muitas as pessoas que merecem o meu agradecimento e que contribuíram para a realização deste trabalho.

Ao Professor José pela oportunidade de investigar a temática, pelo crescimento e partilha de uma visão diferente.

Ao Professor Jorge pela oportunidade de aprendizagem, pela disponibilidade e pela presença motivadora.

Às IPSS, seus responsáveis e às Diretoras Técnicas pela colaboração e disponibilidade.

Ao Centro Social da Freguesia de Casal Comba (a minha segunda casa) pela compreensão e confiança depositada.

Às colegas Diana, Sara e Natacha pela amizade e partilha nesta longa caminhada.

Às minhas Amigas do coração, sempre presentes, pelo encorajamento e confiança.

Ao meu Sogro, pelo seu importante contributo.

Ao meu Pai e à minha Mãe, a quem devo tudo o que sou e a quem agradeço o apoio incondicional.

Ao meu Marido, pela paciência e apoio nos momentos difíceis.

Ao meu Filho Afonso, por quem nunca me atrevo a desistir!

palavras-chave Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), Fontes de Financiamento, Sustentabilidade Financeira

Resumo

Enquadramento: As IPSS debatem-se com constrangimentos de ordem financeira que podem ameaçar o seu desempenho. O Estado é o seu maior financiador, mas a tendência de diminuição dos apoios públicos impõe às IPSS encontrem outras formas de financiamento. As IPSS devem garantir a sua sustentabilidade financeira através da diversificação das fontes de financiamento (aumento do financiamento privado) e da implementação de estratégias de redução de custos e aumento das receitas. A gestão dos recursos das IPSS deve ser realizada de uma forma eficiente e eficaz, com vista à construção de uma organização sustentável que cumpra a sua missão e atinja os seus objetivos de carácter social.

Objetivos: O objetivo geral do estudo é o seguinte: identificar as estratégias de financiamento que fomentam a sustentabilidade das IPSS. Os objetivos específicos são os seguintes: (1) Conhecer a tipologia das fontes de financiamento das IPSS; (2) Identificar os benefícios e os riscos da diversificação das fontes de financiamento das IPSS; (3) Analisar as fontes de receitas e de custos das IPSS; (4) Identificar os fatores que contribuem para vulnerabilidade financeira das IPSS; (5) Identificar as ações das IPSS que visam uma melhoria da sua sustentabilidade financeira.

Métodos: Estudo de caso de 4 IPSS, com utilização de entrevista semi-estruturada (9 entrevistas) e análise documental. Recurso ao software NVivo 10 para categorização dos dados e à análise de conteúdo para interpretação dos dados recolhidos.

Resultados: Os Acordos de Cooperação com a Segurança Social são a melhor estratégia para garantir a sustentabilidade financeira das IPSS. Estas desenvolvem um conjunto de ações que visam a melhoria da sua sustentabilidade económica, tais como, a rentabilização de recursos, a redução de despesas, o desenvolvimento de serviços de valor acrescentado e a angariação de recursos. As IPSS sentem necessidade de diversificar as fontes de financiamento (desenvolvimento de atividades complementares como fonte de receita) e apresentam preocupações relacionadas com o cumprimento da sua missão social (intervenção orientada para as necessidades dos *stakeholders*).

Implicações: O estudo sugere a importância das IPSS diversificarem as suas fontes de financiamento e explorar iniciativas de carácter privado que permitam criar lucro para desenvolver os objetivos e a missão da organização. Recomenda-se a replicação do estudo com uma amostra mais alargada.

keywords

Private Institutions of Social Solidarity, Financial Sustainability, Sources of funding.

abstract

Background: Private Institutions of Social Solidarity (PISS) struggle with financial constraints that can jeopardize their performance. The State is the PISS main financier, but the tendency to decrease public support imposes on PISS to find new sources of funding. PISS must assure their financial sustainability through the diversification of funding sources (increase of private funding) and the implementation of strategies to reduce the costs and increase the revenues.

Managing the PISS sources must be done in an efficient and effective way, with the intent to build a sustainable organization that fulfills its mission and reaches its social goals.

Objectives: This study's main objective is to: identify financial strategies that promote the PISS sustainability. The specific objectives are to: (1) know the types of PISS financial sources; (2) identify the benefits and the risks of diversifying the PISS sources of funding; (3) analyze the sources of revenue and of PISS costs; (4) identify the factors that contribute to PISS financial vulnerability; (5) Identify the actions of PISS aimed at improving its financial sustainability.

Methods: Case study of 4 PISS, using semi-structured interviews (9 interviews) and documental analysis. Resorting to the NVivo10 software to categorize data and to do content analysis to interpret the collected data.

Results: The cooperation agreements with the Social Security are the best strategy to ensure the financial sustainability of the PISS. These develop a set of actions aimed at improving their economic sustainability, such as the profitability of resources, reducing costs, the development of value-added services and fundraising. The PISS feel the need to diversify sources of funding (development of complementary activities as a source of revenue) and have concerns about the fulfillment of its social mission (targeted intervention to the needs of stakeholders).

Implications: The study suggests the importance of PISS diversifying their funding sources and exploring private initiatives that build profit to develop the goals and mission of the organization. It is recommended to replicate the study with a larger sample.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
1. O TERCEIRO SETOR	2
2. O TIPO DE FINANCIAMENTO DAS IPSS	3
2.1. Financiamento público: as comparticipações e apoios do Estado	4
2.2. Financiamento privado	6
3. A VULNERABILIDADE FINANCEIRA DAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS	7
4. AS ESTRATÉGIAS DE SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA DAS IPSS	9
5. OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS DO ESTUDO	14
6. AMOSTRA, METODOLOGIA E MODELO	14
6.1. Desenho da investigação	14
6.2. Seleção e caracterização da amostra	14
6.3. Instrumentos	16
a) Entrevista	16
b) Recolha de documentos internos	16
6.4. Procedimentos de recolha de dados	16
6.5. Questões éticas	17
6.6. Análise e tratamento dos dados	17
6.7. Modelo Teórico-conceptual	18
7. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	19
7.1. Conhecer a tipologia das fontes de financiamento e o papel do Estado no financiamento das IPSS	19
a) Fontes de financiamento públicas e comunitárias	19
b) Fontes de financiamento privadas	20
c) Papel do Estado no financiamento das IPSS	22
7.2. Identificar os benefícios e os riscos da diversificação das fontes de financiamento das IPSS	24

a) Diversificação das fontes de financiamento	24
b) Benefícios e riscos da diversificação do financiamento	25
7.3. Analisar as fontes de receitas e de custos das IPSS	27
a) Receitas das IPSS (ano 2013)	28
b) Custos das IPSS (ano 2013)	29
c) Empréstimos obtidos pelas IPSS	30
7.4. Identificar os fatores que contribuem para vulnerabilidade financeira das IPSS	30
7.5. Identificar as ações das IPSS que visam uma melhoria da sua sustentabilidade financeira	35
a) Gestão de recursos	35
b) Fundraising/captação de recursos	38
c) Comunicação e marketing	38
8. CONCLUSÕES	41
8.1. Resultados	41
8.2. Contributos	42
8.3. Limitações do Estudo	42
8.4. Recomendações	43
8.5. Desafios	43
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	44
ANEXOS	48
1. Relatório do Pré-teste da Entrevista	
2. Guião da Entrevista	
3. Pedido de Colaboração da Universidade de Aveiro às IPSS	
4. Confirmação e autorização dos Entrevistados para utilização dos dados das entrevistas	

ÍNDICE DE TABELAS, FIGURAS E GRÁFICOS

TABELA

Tabela nº 1	Tipologia do financiamento público	4
Tabela nº 2	Tipologia do financiamento privado	6
Tabela nº 3	Fontes de capital	7
Tabela nº 4	Estudos existentes	10
Tabela nº 5	Recomendações dos estudos	11
Tabela nº 6	Caraterização das IPSS	15
Tabela nº 7	Caraterização dos serviços e respostas das IPSS	15
Tabela nº 8	Caraterização dos Entrevistados	15
Tabela nº 9	Sistema de codificação dos Participantes	17
Tabela nº 10	Fontes de financiamento público das IPSS	19
Tabela nº 11	Fontes de financiamento privado das IPSS	20
Tabela nº 12	Principais ações de melhoria da sustentabilidade das IPSS	40

FIGURA

Figura nº1	Modelo adaptado de vários autores	8
Figura nº2	Modelo teórico-conceptual	18

GRÁFICO

Gráfico nº 1	Receitas das IPSS	28
Gráfico nº 2	Custos das IPSS	29

abreviaturas e siglas

CATL	– Centro de Atividades de Tempos Livres
CD-	Centro de Dia
CEB	– Ciclo do Ensino Básico
CIRIEC	- Centro Internacional sobre Economia Pública, Social e Cooperativa
CMU	– Custo Médio por Utente
CNIS	- Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade
CON	– Circular de Orientação Normativa da Segurança Social
CPAR	– Centro de Promoção de Autonomia e Reabilitação
CTH	- Consulta a Tempo e Horas
DF	– Diretor Financeiro
DGAS	– Direção Geral de Ação Social
DOM	- Plano Desafios, Oportunidades e Mudanças
DT	– Diretor Técnico
ERPI	– Estrutura Residencial para Pessoas Idosas
ESNL	– Entidades do Setor Não Lucrativo
IEFP	– Instituto de Emprego e Formação Profissional
IMI	– Imposto Municipal sobre Imóveis
IMT	- Imposto Municipal sobre Transmissões Onerosas de Imóveis
INR	- Instituto Nacional de Reabilitação
IPSS	– Instituição Particular de Solidariedade Social
IRC	- Rendimento das Pessoas Coletivas
IS	- Imposto de Selo
ISV	- Imposto Sobre Veículos
IUC	- Imposto Único de Circulação
IVA	- Imposto sobre Valor Acrescentado
NPO	– <i>Non Profit Organizations</i>
OSFL	– Organizações Sem Fins Lucrativos

PARES - Programa de Alargamento da Rede de Equipamentos Sociais

PC – Protocolo de Cooperação

PD – Presidente da Direção

PEA - Programa de Emergência Alimentar

PES - Programa de Emergência Social

PIDAC – Programa de Investimentos e Despesas de Desenvolvimento

PISS – Private Institutions of Social Solidarity

POPH - Programa Potencial Humano

PRODER – Programa de Desenvolvimento Rural

QREN – Quadro Referência Estratégia Nacional

RLIS - Rede Local de Intervenção Social

SAD – Serviço de Apoio Domiciliário

SIAC – Serviço de Apoio Multidisciplinar Centrado na Criança e na Família

SIGC - Sistema Integrado de Gestão de Cirurgias

UCC – Unidade de Cuidados Continuados

UM - União das Mutualidades

UMP - União das Misericórdias Portuguesas

INTRODUÇÃO

As Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) são Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL), que fazem parte do chamado terceiro setor, que em Portugal é bastante significativo, porque abrange vários tipos de organizações que desenvolvem serviços e atividades que complementam e substituem os serviços públicos em diferentes setores (saúde, educação e serviços sociais) (Franco, Sokolowski, Hairel & Salamon, 2005). As IPSS têm um importante papel na sociedade, no apoio às famílias e à comunidade, intervindo em diferentes áreas. Deparam-se com escassos recursos financeiros e têm uma forte dependência do setor público, visto que o Estado é o seu principal financiador (Franco et al., 2005; Soares, Fialho, Chau, Gageiro & Pestana, 2012) e detém uma função reguladora, de controlo e de fiscalização (Almeida, 2011).

O contexto atual de instabilidade socioeconómica exige às IPSS que tenham capacidade de adaptação e de resposta aos problemas sociais já existentes e aos problemas sociais emergentes. A redução de despesas no orçamento geral do Estado e consequentemente das transferências públicas impõe às IPSS que encontrem modelos alternativos de sustentabilidade financeira (Sousa, Medeiros, Pinheiro & Catarino, 2012), impondo-se a construção de uma organização sustentável, que permita dar continuidade à sua missão social (Weerawerdena, McDonald & Mort, 2010).

Existem vários estudos nesta área que indicam a necessidade de adotar uma gestão rigorosa dos fundos das IPSS, com grande controlo das despesas e das receitas, procurando-se encontrar novas formas de financiamento que promovam o equilíbrio financeiro e garantam a sua sustentabilidade financeira (Sousa et al., 2012; Soares et al., 2012). A diversificação das fontes de receita contribui para uma maior estabilidade financeira das organizações sem fins lucrativos, visto que permite aumentar a sua eficácia e longevidade, reduzindo a sua vulnerabilidade financeira médio/longo prazo. (Froelich, 1999; Carrol & Stater, 2008).

O presente estudo pretende fazer uma análise das fontes de financiamento das IPSS, os fatores que podem contribuir para a sua vulnerabilidade financeira e as estratégias de sustentabilidade financeira adotadas pelas quatro IPSS que fazem parte da investigação.

O trabalho encontra-se organizado em três partes, uma primeira parte aborda a dinâmica do terceiro setor, os modelos de financiamento, os fatores associados à vulnerabilidade e sustentabilidade financeira das IPSS e os objetivos definidos para o estudo. A segunda parte contempla a metodologia da investigação qualitativa realizada (amostra, instrumentos, procedimentos, questões éticas, análise e tratamento de dados) e a construção do modelo teórico-conceitual. A última parte é constituída pela apresentação e discussão dos resultados, realizada de acordo com os objetivos específicos definidos e o modelo construído. Por último, apresentam-se as conclusões do estudo e abordam-se também os resultados, contributos, recomendações e desafios.

1. O TERCEIRO SETOR

As Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL) podem ser definidas com base em cinco critérios que lhes são comuns, organizadas/formalizadas, porque têm características de uma estrutura institucional com operações regulares; privadas, visto que podem receber apoios públicos financeiros, mas são separadas do Estado; sem fins lucrativos e com gestão própria, apresentando um grau elevado de voluntariado (Salamon & Anheier, 1997).

Em Portugal, a emergência e o desenvolvimento do setor não lucrativo sofreu fortes influências da Igreja Católica, do crescimento das mutualidades, da auto-ajuda, do controlo político sempre tão presente na história nacional e ainda da delegação, por parte do governo, de serviços sociais nestas organizações, (Franco et al., 2005). O aparecimento das organizações do terceiro setor está relacionado com movimentos associativos, que partem de iniciativas individuais de alguns agentes sociais e da cooperação comunitária (Ferreira, 2009). “As características e os modos de funcionamento do terceiro setor estão, igualmente, ligados às especificidades das comunidades onde está inserido” (Almeida, 2011: 62).

As OSFL têm uma presença significativa na economia portuguesa. Em 2006, as OSFL empregavam aproximadamente 185.000 pessoas, representando 4,3% da empregabilidade, com a produção de aproximadamente 5,7 biliões de euros em bens e serviços e contribuíram 2,7 biliões de euros para a economia nacional. A maioria da atividade do terceiro setor centra-se na prestação de serviços, em concreto na área dos serviços sociais (47%) (Salamon, Sokolowski, Haddock & Tice, 2012). Portugal tem 12.156 instituições da economia social e as respostas sociais existentes no contexto nacional são prestadas na sua maioria por OSFL (68%) e destas 61,4% são IPSS (Soares et al., 2012).

As OSFL portuguesas apresentam algumas limitações, das quais se destacam as seguintes: realidade recente no contexto nacional, com pouco reconhecimento e visibilidade na opinião pública, financiamentos reduzidos, insegurança do quadro de pessoal associada à instabilidade financeira e a falta de profissionalização dos recursos humanos colocam em causa a missão da organização (Melo, 2013). Estas limitações estão relacionadas com um dos principais problemas que é a escassez de recursos.

Nas OSFL, as necessidades internas, ao nível da gestão, da existência de sistema de controlo e da exigência de responsabilidade, e as necessidades externas, relacionadas com as exigências dos financiadores em relação à melhor utilização dos recursos, levantam questões preocupantes associadas à sua sustentabilidade financeira. Estas organizações têm como objetivo equilibrar a sua missão (não visa operações lucrativas) com a responsabilidade financeira (questões no âmbito da sustentabilidade financeira, que não são sentidas pelas organizações que intervêm em outros setores). A gestão correta

dos recursos na prossecução da sua missão, baseada num sistema rigoroso e exigente de prestação de contas, leva a uma maior capacidade de resistir a crises financeiras (Abraham, 2003).

As IPSS devem seguir alguns critérios económicos, tornando-se mais competitivas ao nível da eficiência e da eficácia. A eficiência está relacionada com rentabilização de recursos ao nível humano, financeiro e material e a eficácia está relacionada com a capacidade da IPSS em alcançar os seus objetivos, respeitando a sua missão de caráter social. As OSFL detêm um conjunto de recursos que para serem geridos de forma eficaz e eficiente, de forma a assegurar a sua viabilidade económica, implicam que os seus responsáveis tenham conhecimentos ao nível da gestão (Fowler, Goold & James, 1995; Meneses, 2012; Santos, Laureano & Machado, 2014). “A gestão está mais relacionada com assegurar a eficiência e a eficácia, com planejar, organizar os recursos e monitorizar o desempenho da organização; a liderança tem mais a ver com definir uma visão/direção para a organização (Meneses, 2012: 143)”.

Uma OSFL só poderá ter sucesso na sua missão social quando se verifica a existência de três critérios: oportunidades (inovação), competência (liderança e mobilização de recursos humanos) e compromisso (objetivos). As diversas estratégias adoptadas por uma OSFL visam satisfazer as necessidades sociais e da comunidade, transformando oportunidades em ação e obtendo resultados, não só para gerar lucros, mas também para garantir a satisfação e as exigências éticas da organização (Drucker, 1990).

2. O TIPO DE FINANCIAMENTO DAS IPSS

De acordo com a Direção Geral de Ação Social, em 2010, estavam registadas, cerca de cinco mil IPSS com objetivos na área da ação social, centrando a sua atividade em áreas de abrangência da segurança social, proteção na saúde, educação e habitação (Soares et al., 2012). As organizações do terceiro setor sobrevivem através de fundos que têm uma estrutura que varia de acordo com o setor de atividade e o voluntariado (Franco et al., 2005).

Dada a importância das atividades e dos serviços desenvolvidos pelas IPSS, estas gozam de um regime de benefícios e de regalias fiscais, que são reflexo da sua especificidade no contexto português. O regime de normalização contabilístico para as Entidades do Setor Não Lucrativo (ESNL) contempla as regras contabilísticas adaptadas às instituições que, devido à sua finalidade social, têm determinados benefícios, mas estão obrigadas a seguir critérios de rigor e transparência na informação relacionada com as atividades realizadas, a gestão dos recursos e os resultados obtidos (Decreto-Lei nº 36-A/2011, Marques & Maciel, 2012). Às IPSS, legalmente registadas, pode-lhes ser atribuído o estatuto de pessoa coletiva de utilidade pública (Decreto-lei nº119/83), beneficiando de regalias, benefícios e isenções

fiscais, nomeadamente Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas(IRC), Imposto sobre Valor Acrescentado(IVA), Imposto Municipal sobre Transmissões Onerosas de Imóveis (IMT), Imposto Municipal sobre Imóveis(IMI), Imposto Sobre Veículos(ISV), Imposto Único de Circulação (IUC) e Imposto de Selo(IS) (Lei nº151/99).

As IPSS têm sobretudo dois tipos de financiamento, o financiamento público que se refere aos apoios dos organismos do Estado e o financiamento privado que integra, por um lado, as receitas obtidas de fontes internas (resultantes da sua atividade operacional) e externas (não são geradas pela instituição) e por outro lado, os empréstimos (obtidos de entidades bancárias ou de outras entidades particulares).

2.1. Financiamento público: as comparticipações e apoios do Estado

Uma parte significativa das IPSS, para manter em funcionamento os seus serviços e atividades procura financiamento de vários setores do Estado (centrais e locais), de acordo com a sua área de intervenção, para obter um apoio financeiro mensal de montante fixo, que lhes permita manter o equilíbrio financeiro.

O quadro seguinte (tabela nº1) apresenta os diferentes tipos de apoios que os vários setores e organismos do Estado podem atribuir às IPSS, bem como o apoio de programas comunitários.

Tabela nº 1 – Tipologia do financiamento público

Entidades	Programas/Medidas	Objetivos / Conteúdos
Centros Distritais de Segurança Social	Acordos de Cooperação para as respostas sociais	Comparticipação mensal por utente
Ministério da Solidariedade e Segurança Social	Apoio do PIDDAC / PARES / Plano DOM	Investimento para construção de infraestruturas e a aquisição de bens móveis
	Fundo de Socorro Social Subsídio Eventual	Subsídios eventuais (exclusão social, sinistro e calamidade)
Autarquias Locais: Municípios e Freguesias	Subsídios eventuais	Subsídios pontuais (infra-estruturas ou equipamento móvel)
Municípios	Acordo anual de fornecimento de almoços às crianças do 1º CEB (Despacho nº 18987/2009)	Subsídio mensal que abrange a resposta social de CATL (com interrupções Letivas e sem Almoço)
	Programa de Expansão e Desenvolvimento da Educação Pré-escolar (Despacho n.º 9265-B/2013)	Subsídio mensal que abrange as crianças que frequentam o Jardim de Infância público
Instituto de Emprego e Formação Profissional	Medidas de empregabilidade (combate ao desemprego de longa duração e integração no mercado de trabalho)	Apoio financeiro de acordo com a medida aprovada através de candidatura (estágio-emprego, contrato emprego-inserção, etc)
Ministério da Saúde	Protocolos com a Administração Regional de Saúde	Consultas, exames, tratamentos e cirurgias médicas
Fundos Comunitários	Programas do QREN (integra o POPH) e PRODER	Investimento para construção de infraestruturas, aquisição de bens móveis, implementação de projetos (áreas prioritárias) e planos de formação

O último Protocolo de Cooperação (PC, 2013-2014), assinado entre as três uniões representativas das IPSS: Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade (CNIS), União das Misericórdias Portuguesas (UMP) e União das Mutualidades (UM) e o Ministério da Solidariedade e Segurança Social traduz o compromisso assumido, repartindo as obrigações e responsabilidades destes parceiros (público/social). A contenção do orçamento de Estado teve um impacto direto no último Protocolo, com reforço da articulação com as IPSS através do Programa de Emergência Alimentar (PEA), do Programa de Emergência Social (PES), do apoio às instituições com dívidas e dificuldades financeiras graves em consequência de investimentos realizados, no âmbito do PARES e do POPH (Soares et al., 2012).

O Protocolo determina um conjunto de novas orientações que têm grande influência na situação financeira das IPSS, das quais se destacam:

- a) Atualização dos valores das comparticipações da Segurança Social (respostas sociais);
- b) Reafetação dos acordos de cooperação, com revisão de acordos em respostas sociais que tenham uma frequência de utentes inferior à definida e alargamento de outros acordos nos quais se verifique a situação inversa. A revisão do acordo tem por base o valor médio de frequência de utentes no quadrimestre de avaliação;
- c) No SAD, para atribuição da comparticipação da Segurança Social a 100% é necessária a prestação de 4 dos 6 serviços essenciais (higiene pessoal, higiene habitacional, alimentação, tratamento de roupas, teleassistência, animação), em dias úteis, podendo a comparticipação aumentar no caso de prestação de outros serviços complementares (acompanhamento ao exterior, reparações no domicílio e outras não consideradas indispensáveis) até 150% ou diminuir até 85%, no caso de não ser prestado o número mínimo de serviços;
- d) Liberdade de gestão de vagas, em Estrutura Residencial para Pessoas Idosas (ERPI), desde que não abrangidas por protocolos públicos, com livre fixação da comparticipação familiar (desde que não exceda os montantes praticados na rede lucrativa);
- e) A comparticipação familiar em ERPI tem como valor de referência, para o ano 2014, 938,43€/utente/mês. A comparticipação do utente deve ser acrescida da comparticipação dos seus descendentes ou outros com obrigação de prestação de alimentos, através de acordo escrito, mediante a sua capacidade económica e financeira. Não existem critérios definidos para esta comparticipação, desde que o somatório anual das comparticipações de responsabilidade tripartida (utente, segurança social e descendentes) não seja superior ao valor de referência acrescido de 15% a multiplicar pelo número de utentes em acordo de cooperação, ou seja, 1079,19€ de valor médio mensal.

Com vista à sustentabilidade das entidades do setor social e à manutenção da qualidade dos serviços prestados, foi criado o Fundo de Restruturação do Setor Social (FRSS) que é um apoio

financeiro de carácter reembolsável (Portaria nº 31/2014) e a Rede Local de Intervenção Social que visa a descentralização dos serviços da Segurança Social (RLIS) (Despacho nº 12154/2013).

No âmbito das respostas sociais dirigidas aos grupos da população mais vulneráveis, as IPSS assinam Acordos de Cooperação com a Segurança Social, o valor de comparticipação para cada resposta social é definido entre as uniões das IPSS e o ministério (Almeida, 2011).

2.2. Financiamento privado

Apresenta-se, de seguida, uma tabela (tabela nº 2) que permite tipificar as fontes de financiamento privado das IPSS.

Tabela nº 2 – Tipologia do financiamento privado

Entidades	Fontes de receita	Objetivos / Conteúdos
Beneficiários e Famílias	Comparticipações Familiares Mensais das respostas sociais com Acordo de Cooperação	Cada utente e/ou sua família comparticipa mensalmente (em função da resposta social e do cálculo do rendimento per capita) de acordo com as orientações da Segurança Social (CON nº 3)
Beneficiários, famílias e comunidade	Mensalidades respeitantes ao pagamento integral de vendas e serviços prestados	Serviços de saúde (consultas, exames, internamentos, etc), serviços de apoio à comunidade (lavandaria, cabeleireiro, alimentação, etc), que não estão abrangidos por protocolos com entidades públicas.
Beneficiários ou elementos da Comunidade	Quotizações	Quotas pagas pelos associados das IPSS
Beneficiários, elementos da Comunidade e entidades privadas	Doações, patrocínios e donativos	Donativos em trabalho voluntário, géneros, bens e valores. Oferta de bens e equipamento para venda a favor da IPSS
Pessoas ou entidades privadas	<i>Fundraising</i> e peditórios	Iniciativas de angariação de fundos e captação de recursos
	Rendas	Aluguer de espaços para habitação, lojas, ações de formação, aluguer de equipamentos (veículos, outros)
Empresas ou outras entidades do setor lucrativo	Concursos para apoio de projetos sociais	Desenvolvimento de projetos na área social, iniciativas de responsabilidade social, com impacto e inovação social
Pessoas ou entidades privadas	Empréstimos de entidades bancárias	Crédito bancário, com o compromisso de devolução integral do valor (acrescido de juros) dentro do prazo combinado
	Empréstimos de pessoas ou entidades particulares	Empréstimo com o compromisso de devolução integral do valor (acrescido de juros ou não) dentro do prazo combinado.

As IPSS são entidades que de acordo com os seus estatutos funcionam pela eleição dos seus corpos sociais pela Assembleia Geral que é composta por associados, que pagam quotas mensais ou anuais (em alguns casos é cobrada uma jóia de inscrição). As IPSS enquanto OSFL são muitas vezes alvo de donativos, por particulares que pretendem desta forma valorizar o esforço em relação ao apoio ou

prestação de cuidados realizados. Empresas ou outros grupos da comunidade reconhecem a importância da IPSS e para a mesma vão orientar algum valor monetário.

Existe outra forma de financiamento privado que a médio ou longo prazo terá que ser devolvido (com juros/custos acrescidos ou não), no qual se enquadram os empréstimos. Apresenta-se uma tabela (tabela nº 3) que permite fazer a Identificação das fontes de capital das IPSS, de acordo com os documentos contabilísticos: Balanço e Demonstração de Resultados.

Tabela nº3 – Fontes de capital

Tipo de Capital	Fonte	Classificação	Origem
Capital Próprio	Externa(capital que não é gerado pela IPSS)	Quotizações	Beneficiários ou elementos da Comunidade
		Doações, patrocínios e donativos	Beneficiários, elementos da Comunidade e entidades privadas
		Fundraising e peditórios	Pessoas ou entidades privadas
	Interna(capital resultante das atividades operacionais da IPSS)	Vendas e prestações de serviços	Beneficiários, famílias e comunidade (abrangidos por Protocolos e Acordos de Cooperação com entidades públicas)
			Beneficiários, famílias e comunidade (não abrangidos por Protocolos e Acordos de Cooperação com entidades públicas)
			Entidades públicas (Protocolos, Acordos de Cooperação)
		Rendas	Pessoas ou entidades privadas
Capital Alheio	Externa(capital para devolver a prazo)	Empréstimos obtidos	Empréstimos de entidades bancárias
			Empréstimos de pessoas ou entidades particulares

3. A VULNERABILIDADE FINANCEIRA DAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

As OSFL seguem práticas que se caracterizam pelo elevado grau de voluntariado e a rotatividade de liderança. Estas organizações sofrem pressões relacionadas com o compromisso assumido com os clientes e o desenvolvimento de programas e atividades para a sua população alvo que, pela sua natureza, pode aumentar a vulnerabilidade financeira (Abraham, 2003).

“A charitable nonprofit organization is financially vulnerable if it is likely to cut service offerings immediately when a financial shock occurs” (Tuckman & Chang, 1991: 445). A situação financeira de uma OSFL depende de vários fatores, tais como, a eficiência da gestão, a estabilidade e diversidade das receitas, a capacidade de adaptação à flutuação das receitas. São as tendências destes fatores que colocam as organizações numa situação de maior ou menor vulnerabilidade às crises financeiras (Tuckman & Chang, 1991).

De acordo com alguns investigadores, a teoria da vulnerabilidade financeira pode ser aplicada para diagnosticar a saúde financeira de uma OSFL (Trussel & Greelee, 2000; Abraham, 2003) e baseia-

se na análise de quatro indicadores que permitem identificar as organizações que têm menor flexibilidade financeira (mais afetadas pelas crises financeiras) (Tuckman & Chang, 1991). Os critérios são os seguintes:

- 1) Saldos patrimoniais inadequados: os fundos para financiamento e as receitas são importantes para a saúde financeira da organização, pelo que o seu desequilíbrio contribui para a sua vulnerabilidade. A capacidade de gerar receitas e obter retorno do investimento, promove a estabilidade da organização;
- 2) Concentração de receitas: uma única fonte de financiamento torna a organização vulnerável financeiramente. A diversificação das fontes de financiamento e a equidade de receitas destas fontes aumenta a sustentabilidade, porque uma crise financeira não vai afetar todas as fontes;
- 3) Custos administrativos baixos: organizações com custos administrativos elevados quando sentem dificuldades financeiras e têm de reduzir despesa, têm mais facilidade em cortar estes custos (comparativamente com a redução de custos operacionais, sem colocar diretamente em causa os seus programas ou atividades);
- 4) Margens operacionais baixas ou negativas: face a um período financeiro mais difícil, a organização não tem saldo ou resultados operacionais que permitam manter os seus programas ou atividades e implica o corte de serviços (Tuckman & Chang, 1991; Abraham, 2003) (figura 1).

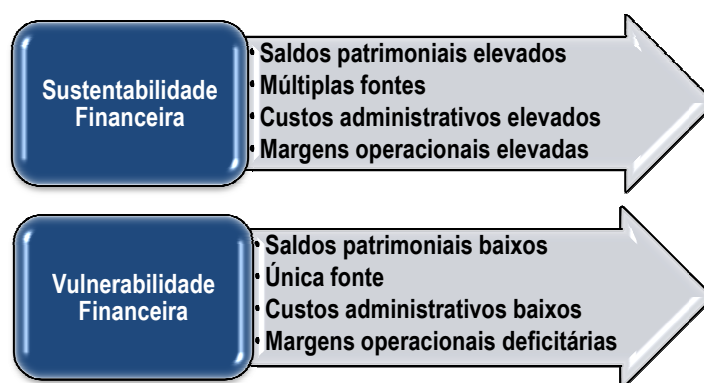


Figura 1: Modelo adaptado dos autores Tuckman & Chang (1991) e Abraham (2003)

Existe uma forte relação entre os três últimos critérios de Tuckman & Chang (1991) e a vulnerabilidade financeira. Quanto ao primeiro critério, só se pode considerar uma situação de vulnerabilidade financeira numa organização, quando se verifica um decréscimo significativo dos saldos ao longo de um período de três anos (Trussel & Greenlee, 2000).

Hodge (2006) apresenta cinco indicadores financeiros que pretendem avaliar a evolução da sustentabilidade/vulnerabilidade financeira: rácio da dívida relativo ao capital próprio; rácio de concentração das receitas; peso dos custos administrativos; margem do excedente operacional (lucro) e

a dimensão da organização (nº de colaboradores, valor das receitas e dos custos, entre outros) (Hodge, 2006, referido em Soares et al., 2012).

O crescente aumento do número de NPO tem potenciado uma competição interna no setor, pela captação de donativos. A construção de uma organização sustentável financeiramente implica adotar estratégias que aumentem a eficiência e a eficácia com que esta presta os seus serviços (Weerawardena et al., 2010).

As NPO procuram atingir objetivos relacionados com a sua missão (garantindo os valores da intervenção social em relação às necessidades dos seus destinatários) e manter uma situação financeira saudável que garanta a sua sobrevivência (Carrol & Stater, 2008; Weerawardena et al., 2010).

As NPO conseguem outros ganhos através da venda de produtos e serviços que financiem as suas atividades e criem alguma reserva de capital. Esta diversidade pode colocar em causa a missão/legitimidade da instituição e criar um funcionamento complexo, sobretudo para as instituições mais pequenas. Mas a diversificação das fontes de receita pode ser vantajosa numa situação em que verifique a instabilidade de uma única fonte de receita, sendo assim possível atingir uma maior sustentabilidade da organização. Este aspeto é extremamente importante em organizações com grande incerteza ao nível das receitas (Froelich, 1999; Carrol & Stater, 2008).

4. ESTRATÉGIAS DE SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA DAS IPSS

O conceito de sustentabilidade pode ser definido como “a capacidade de captar recursos – financeiros, materiais e humanos – de maneira suficiente e continuada, e utilizá-los com competência, de maneira a perpetuar a organização e permiti-la alcançar os seus objetivos” (Falconer, 1999:17).

Uma OSFL é considerada sustentável, ao nível económico quando é eficiente e eficaz a cumprir a sua missão. Estas organizações têm três tipos de recursos ao seu dispor: capital humano (recursos humanos), capital financeiro (diversificação de fontes de financiamento, iniciativas de angariação de fundos, análise de investimento) e capital social (parcerias, intervenção em rede) (Azevedo & Couto, 2012).

Existe um conjunto de fatores que permite a redução de custos nas IPSS. Os recursos humanos são a despesa maior das IPSS, que podem manter o quadro de pessoal exigido para aquela resposta social e para a sua capacidade ou podem reduzir o número exigido de colaboradores para reduzir a despesa. Se a IPSS quiser aumentar a qualidade dos serviços prestados, aumenta também o número de colaboradores, além do quadro exigido. Os salários dos colaboradores das IPSS são mais baixos quando comparados com a média nacional. As IPSS podem ainda reduzir custos através de um maior controlo no fornecimento de bens e serviços (Almeida, 2011).

As IPSS utilizam algumas estratégias que visam maximizar as receitas, das quais se salientam:

- a) Apoio financeiro do Estado: assinatura de Acordo de Cooperação entre a IPSS e a Segurança Social, com atualização anual do Protocolo de Cooperação (PC);
- b) Zona de implantação das IPSS e seleção de utentes: a integração de utentes com maior nível socioeconómico e mais poder económico permite cobrar participações mais altas. Aplicação de participações diferenciadas a utentes não abrangidos pelo acordo de cooperação;
- c) Património e donativos: existência de património e volume de donativos (Almeida, 2011).

Na tabela seguinte (tabela nº 4) apresentam-se os estudos realizados em Portugal sobre o terceiro setor e que abordam a questão da sustentabilidade financeira.

Tabela nº 4 – Estudos de investigação existentes

Data da publicação	Designação do estudo	Descrição da investigação
2005	<i>The Portuguese Nonprofit Sector in Comparative Perspective / O Sector Não Lucrativo Português numa Perspectiva Comparada</i>	Estudo realizado em 2002, pela Universidade Católica Portuguesa do Porto (Portugal), em cooperação com John Hopkins University – Baltimore (USA), sobre o terceiro setor em Portugal;
2011	<i>Conta Satélite das Instituições Sem Fins Lucrativos para a Economia Portuguesa (CSISFL)</i>	O Instituto Nacional de Estatística (INE) procedeu, em 2006, a um levantamento e caracterização do terceiro setor
2012	<i>O envelhecimento da população: dependência, ativação e qualidade (Relatório Final)</i>	Relatório elaborado em parceria com o Centro de Estudos dos Povos e Culturas de Expressão Portuguesa, Faculdade de Ciências Humanas, Universidade Católica Portuguesa. Projeto apoiado pelo QREN
2012	<i>As Instituições Particulares de Solidariedade Social num contexto de Crise Económica</i>	Estudo elaborado em parceria por IPI-Consulting Network Portugal, CNIS e Fundação Millenium BCP
2012	<i>A Economia Social e a sua Sustentabilidade como Fator de Inclusão Social</i>	Relatório elaborado em parceria por IPI-Consulting Network Portugal, CNIS e Fundação Millenium BCP. Projeto apoiado pelo QREN

Dos estudos referidos e analisados, apenas “O envelhecimento da população: dependência, ativação e qualidade (Relatório Final)” apresenta uma estimativa do financiamento público às IPSS (Carneiro, Chau, Soares, Fialho & Sacadura, 2012). Desconhecem-se estudos recentes que se debrucem sobre a situação financeira das IPSS.

Seguidamente, apresenta-se um quadro síntese (tabela nº 5) das principais recomendações, dos estudos publicados em 2012, relativas a estratégias a serem seguidas pelas IPSS com o objetivo de promover e manter a sustentabilidade financeira.

Tabela nº 5 – Recomendações dos estudos de investigação

Áreas de Intervenção	Recomendações
Gestão empresarial com vista à redução de custos e aumento das receitas	Gestão eficiente dos orçamentos das IPSS
Profissionalização dos quadros dirigentes	Valorização de um órgão de gestão profissionalizado assente numa gestão estratégica de cariz interno e externo, com envolvimento da sociedade civil e da economia social
Voluntariado especializado em áreas de gestão	Voluntários com formação em áreas específicas (tesouraria, investimento, marketing social/promoção da marca, formação e gestão de recursos humanos, entre outros)
Identificação de novas necessidades sociais e criação de novos serviços	Criação de centrais de compras, rentabilização de recursos existentes, partilha de recursos humanos especializados
Diversificação das fontes de receita	Rentabilização de património imóvel e móvel, protocolos/parcerias com empresas, angariação de donativos privados
Criação de centros de informação	Partilha de experiências e captação de sinergias e incentivo ao voluntariado
Diversificação das fontes de financiamento	Criação de novos serviços e aumento da escala dos serviços existentes, procura e sensibilização de doadores
Aposta na formação dos recursos humanos	Formação na área das TIC na gestão das instituições, comunicação e novos serviços ao diferente público-alvo
Adoção de práticas avançadas de marketing social	Modernização da imagem e ter uma “gama alta” de serviços prestados à comunidade/famílias
Racionalização da oferta de serviços	Racionalização da oferta de serviços, obtendo-se economias nos custos
Parcerias	Formação de redes para explorar economias de escala (centrais de compras, autoprodução)
Renegociação de contratos de fornecimentos	Renegociação de contratos de fornecimentos de serviços e de produtos

Fonte: Sousa et al. (2012), Soares et al. (2012)

As recomendações dos estudos supracitados incidem em questões relacionadas com a gestão, mas são poucas as IPSS que têm profissionais desta área, visto que é uma profissão que não faz parte do quadro de pessoal exigido pela Segurança Social (no caso das IPSS com Acordo de Cooperação). Muitas destas organizações têm uma dimensão pequena, não têm ferramentas de gestão, e de monitorização do desempenho, nem colaboradores desta área, verificando-se uma lacuna no que diz respeito às competências de gestão e de liderança (Meneses, 2012). Com os fracos recursos das instituições, a composição dos corpos sociais não é uma área considerada prioritária, sobretudo nas IPSS de zonas rurais. A gestão destas organizações é assumida por pessoas da comunidade, com grande sentido de solidariedade e de responsabilidade social, mas não têm conhecimentos específicos nestas áreas. “As OSFL tendem a ter recursos limitados, a razão pela qual os papéis são muitas vezes representados por uma só pessoa” (Martins & Pinheiro, 2012: 127).

Os diretores são legalmente responsáveis pelas decisões tomadas nas IPSS e podem ser judicialmente penalizados por compromissos assumidos nestas organizações, pelo que os órgãos sociais destas deveriam ser formados por recursos humanos com competências específicas e acompanhados por técnicos especializados no desempenho destas funções. Este setor necessita de formação especializada, ao nível da aquisição de competências de gestão dirigidas aos diretores e técnicos (Martins

& Pinheiro, 2012). Em muitos casos, as IPSS contraem créditos bancários para fazer face a investimentos que visam a melhoria das condições de vida da população, mas são os bens pessoais dos Diretores que servem de aval e de garantia nestas dívidas. Também é importante referir que dadas as características das IPSS (conforme exposto anteriormente) não há muitas pessoas interessadas em fazer parte dos corpos sociais, sobretudo nas instituições mais pequenas, porque são cargos maioritariamente voluntários. Se os cargos fossem remunerados, talvez estas questões fossem analisadas de forma diferente.

O voluntariado de recursos humanos especializado em áreas de gestão entre outras, não é fácil de promover dado o perfil de voluntários da rede local. Por outro lado, a área da gestão exige um investimento pessoal (disponibilidade de tempo) e acompanhamento próximo da instituição e a existência de um planeamento estratégico com tomadas de decisão com implicações no equilíbrio financeiro. Pelos aspetos referidos não será fácil encontrar ou motivar pessoas para serem voluntárias numa IPSS.

Outras recomendações assentam na redução de custos através da renegociação de contratos com fornecedores e partilha de centrais de compras, através do estabelecimento de parcerias e protocolos. Estas seriam medidas importantes de aplicar e com efeitos imediatos nas IPSS, mas implicam a organização de uma estrutura que se dedique a este trabalho a nível local. No entanto, a CNIS e a UMP tem desenvolvido ações neste âmbito, a nível central, estabelecendo protocolos com empresas específicas (farmácias, seguradoras, combustíveis, entre outras), que trazem grandes benefícios para as IPSS (CNIS, 2014).

Outra das recomendações incide na identificação de novas necessidades sociais e criação de novos serviços. No entanto, numa fase em que as IPSS atravessam dificuldades financeiras é difícil investir em novos serviços sem apoio do Estado. No período de 2008 a 2012, algumas IPSS foram abrangidas por programas de apoio, como o PARES e o POPH, para construção de infra-estruturas, mas, para fazer face ao investimento privado, contraíram empréstimos com entidades bancárias (Martin, Arvins, Fonseca & Queirós, 2013). Algumas das creches que foram construídas ao abrigo destes programas estão, no presente, encerradas ou com a sua lotação por preencher (Carta Social, 2012). Algumas políticas públicas motivaram a construção de equipamentos sociais de grande dimensão e complexidade e por isso dispendiosos, na sua construção e na manutenção posterior, o que contribui para situações de carência de sustentabilidade financeira (Azevedo & Couto, 2012).

A partilha entre IPSS de conhecimentos e experiências positivas é sempre uma mais-valia, mas o contexto demográfico (diminuição da taxa de natalidade) e a alteração da situação económica das famílias (desemprego e emigração), provoca uma diminuição da procura de várias respostas sociais (Creche, Jardim de Infância, Centro de Dia e Serviço de Apoio Domiciliário), o que obrigará as IPSS a ter uma postura de concorrência, primando pela proximidade e diferenciação dos serviços, tendo como objetivo que determinada pessoa ou determinada família escolha a IPSS A e não a IPSS B. Poderá

inverter-se a relação da procura, ou seja, não é o futuro utente ou a família que vem solicitar apoio à IPSS, mas é a IPSS que os vai procurar e publicitar os seus serviços.

Para uma OSFL, é muito importante o relacionamento que tem com as partes interessadas (*stakeholders*), ou seja, os beneficiários, o financiadores e os elementos que fazem parte da organização (diretores, colaboradores, entre outros), porque o envolvimento destes vai influenciar o desempenho da organização e contribuir para a sua sustentabilidade financeira (Roque, 2012). O desafio de gestão é definir quais as partes interessadas que devem ser considerados na tomada de decisões (Marques & Maciel, 2012).

O marketing numa OSFL tem como objetivo contribuir para a ligação entre a organização e as partes interessadas / *stakeholders*. Na implementação de estratégias de marketing numa organização, é essencial que esta se centre nos seus clientes (beneficiários, financiadores e voluntários), na concorrência (captação de recursos) e na coordenação interna (conhecimentos partilhados). O marketing permite compreender as necessidades dos seus clientes e contribuir para que as mesmas sejam satisfeitas. Os clientes da OSFL podem ser fontes de recursos da organização, visto que a organização recorre a estes para atrair recursos, e outros clientes podem ser beneficiários dos bens e serviços da organização, ou seja, são os destinatários do resultado da afetação de recursos. A missão da organização está orientada aos beneficiários (Franco, 2012).

As necessidades das IPSS são várias, sendo importante que tenham capacidade de identificar as suas fragilidades e potencialidades. Cabe às entidades que as tutelam alertar e dotar os seus responsáveis de competências nas áreas da gestão, da formação dos recursos humanos, do marketing e em questões relacionadas com financiamento, autonomia e equilíbrio financeiro, entre outras, que fazem toda a diferença entre uma situação de vulnerabilidade ou sustentabilidade financeira. As IPSS com Acordos de Cooperação sofrem dois tipos de visitas da Segurança Social: as visitas de acompanhamento, cujo objetivo é verificarem o cumprimento da legislação em vigor e acompanhar a instituição na melhoria dos procedimentos e boas práticas para alcançar esse objetivo e as visitas de fiscalização que visam detetar irregularidades que possam colocar em causa o bom funcionamento da Instituição e o bem estar dos utentes, podendo levar à aplicação do regime contra-ordenacional (DL nº 33/2014).

5. OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS DO ESTUDO

O objetivo geral do estudo é o seguinte: identificar as estratégias de financiamento que fomentam a sustentabilidade das IPSS, através do estudo de caso de quatro organizações;

Os objetivos específicos são:

- 1) Conhecer a tipologia das fontes de financiamento e o papel do Estado no financiamento das IPSS;
- 2) Identificar os benefícios e os riscos da diversificação das fontes de financiamento das IPSS;
- 3) Analisar as fontes de receitas e de custos das IPSS;
- 4) Identificar os fatores que contribuem para a vulnerabilidade financeira das IPSS;
- 5) Identificar as ações das IPSS que visam uma melhoria da sua sustentabilidade financeira.

6. AMOSTRA, METODOLOGIA E MODELO

6.1. Desenho da investigação

O projeto enquadra-se numa investigação qualitativa, que está relacionada com o estudo de fenómenos associados à dinâmica das IPSS, organizações que intervêm na realidade humana e social (multifacetada e complexa). Esta investigação qualitativa realizou-se com recurso ao estudo de caso por ser a metodologia mais adequada aos objetivos que foram propostos. O estudo de caso aplicado a organizações permite fazer o estudo aprofundado da situação específica de cada uma das quatro IPSS (Yin, 2009). Este método permite explicar as circunstâncias particulares de cada caso e realizar uma interpretação de um fenómeno ligado a uma entidade social (Fortin, 2009).

6.2. Seleção e caracterização da amostra

A amostra é constituída por quatro Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), selecionadas através da técnica de amostragem não probabilística por conveniência.

A tabela nº 6 apresenta uma caracterização geral das IPSS que fazem parte da amostra. A tabela nº 7 expõe os serviços e as respostas sociais desenvolvidos por cada uma das IPSS. Na tabela 8 apresenta-se uma breve caracterização dos entrevistados de cada IPSS.

Tabela nº 6 – Caracterização das IPSS

Amostra	Tipo de IPSS	Dimensão	Apoio Financeiro
IPSS 1	Misericórdia	IPSS de grande dimensão, com desenvolvimento de atividades no âmbito dos serviços sociais e educação (respostas sociais na área da infância, da terceira idade e apoio à comunidade) e no âmbito dos serviços de saúde (Unidade de Cuidados Continuados e Hospital);	Com apoio do Estado, através dos Acordos de Cooperação com a Segurança Social e de Protocolos com o Município
IPSS 2 IPSS 3	Associação Solidariedade Social	IPSS de média dimensão, com desenvolvimento de atividades no âmbito dos serviços sociais e educação (respostas sociais na área da infância, da terceira idade e apoio à comunidade);	Com apoio do Estado, através dos Acordos de Cooperação com a Segurança Social e de Protocolos com a Autarquia e Junta de Freguesia
IPSS 4	Associação Solidariedade Social	IPSS de pequena dimensão, com desenvolvimento de projetos e atividades dirigidos à área da infância e juventude	IPSS sem apoio financeiro regular do Estado e com apoios financeiros privados

Tabela nº 7 – Caracterização dos serviços e respostas das IPSS

Caraterização da IPSS			Área de intervenção: Terceira Idade			Área de intervenção: Infância			Área de intervenção: Infância e Juventude		Área de intervenção: Saúde	
IPSS	Ac.Coop. (entidades públicas)	Ano de constituição	Centro de Dia	SAD	ERPI	Creche	Jardim de Infância	CATL	CPAR	SIAC	UCC	Hospital
IPSS 1	Sim	1914	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Sim
IPSS 2	Sim	1978	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não
IPSS 3	Sim	1986	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não
IPSS 4	Não	1998	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Sim	Não	Não

Tabela nº 8 – Caracterização dos entrevistados

Entrevistado	Cargo	Experiências profissionais	Formação académica	Vínculo profissional
PD 1	Presidente Direção	Gestor	12ºano	Voluntário
DF1	Diretora Financeira	Diretora Financeira/TOC	Licenciatura em Contabilidade e Administração	Colaboradora
DT 1	Diretora Técnica	Não atribuído	Licenciatura Serviço Social	Colaboradora
PD 2	Presidente Direção	Operacional	12º ano	Voluntário
DT 2	Diretora Técnica	Não atribuído	Licenciatura Serviço Social	Colaboradora
DF 2	Diretor Financeiro/ Secretário	Bancário	Licenciatura em Contabilidade e Marketing	Voluntário
DT 3	Diretora Técnica	Não atribuído	Mestrado Psicologia	Colaboradora
PD DF 3	Presidente Direção/ Diretor Financeiro	Militar da Força Aérea	12º ano/ TOC	Voluntário
DT PD 4	Diretora Técnica/ Presidente Direção	Docente Filosofia	Mestrado Perturbações do Desenvolvimento	Voluntária

6.3. Instrumentos

A recolha de dados assentou na realização de entrevista e recolha de documentos internos.

a) Realização de Entrevista

Foi realizado um pré-teste da entrevista (anexo 1), com o objetivo de avaliar a eficácia da aplicação do guião de entrevista na obtenção de informação acerca das temáticas em estudo, que incidiu em aspetos como a clareza e objetividade das questões, percepção dos entrevistados face ao tipo de entrevista e a importância da informação recolhida. Considerou-se primordial entrevistar elementos diretamente ligados à gestão da Instituição.

Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas aos elementos de cada IPSS, com as seguintes responsabilidades/funções: Presidente da Direção/Provedor (PD), Diretor Financeiro (DF) e Diretor Técnico (DT). Cada entrevista durou entre 1 h 15m a 2 h e 15m. Na IPSS 1 e 2, foram realizadas seis entrevistas. Na IPSS 3, um dos entrevistados acumula o cargo de Presidente da Direção e Diretor Financeiro. Na IPSS 4, foi entrevistado apenas um elemento, que além de Presidente da Direção, acumula também as funções de Diretora Técnica. A entrevista foi realizada recorrendo-se ao guião de entrevista, que enquadra oito eixos temáticos (anexo 2), que são os seguintes: (1) Caracterização do Entrevistado; (2) Caracterização da IPSS; (3) Valências/Respostas Sociais; (4) Recursos Humanos; (5) Financiamento; (6) Sustentabilidade Financeira; (7) Políticas Sociais; (8) Política Interna.

b) Recolha de documentos internos

Foram recolhidos vários documentos internos com vista ao retrato da realidade da IPSS que são os seguintes: informação acerca da génese e evolução histórica da IPSS; documentos informativos acerca das respostas sociais (tipo de resposta, vagas em acordo de cooperação, número de utentes/frequência mensal, regulamentos internos, entre outros); mapas de pessoal afectos às respostas e tipo de vínculo; documentos contabilísticos do ano 2013, nomeadamente o Relatório de Gestão e Contas de Gerência, Balanço e Balancete analítico.

6.4. Procedimentos de recolha de dados

No período que decorreu de 1 de dezembro de 2013 a 30 de Março de 2014, realizaram-se os contatos com as IPSS, para solicitar a sua colaboração no estudo. A primeira abordagem realizou-se por

email e posteriormente o pedido de colaboração foi formalizado através de ofício da Universidade (realização das entrevistas, cedência e consulta de documentos internos da organização).

Entre 15 de fevereiro e 30 de março, foram realizadas as 9 entrevistas nas instalações da IPSS ou no local de trabalho dos participantes, com gravação das entrevistas em telemóvel ou através de programa áudio instalado em tablet. As entrevistas foram posteriormente transcritas para documento em Word, tendo sido verificadas e assinadas por cada um dos entrevistados.

Durante os meses de junho e julho, realizou-se a inclusão das entrevistas, criação de categorias e tratamento dos dados no software NVivo 10.

A recolha dos documentos internos decorreu nas visitas às IPSS, para realização das entrevistas.

6.5. Questões éticas

As IPSS que aceitaram colaborar no estudo, ao responder ao pedido da Universidade de Aveiro, deram a sua autorização para a recolha dos dados, quer através da consulta e cedência de documentos internos, quer através da realização das entrevistas (anexo 3). As entrevistas transcritas foram analisadas por todos os entrevistados, que assinaram a última folha da entrevista, confirmando o seu conteúdo e autorizando o tratamento dessa informação (anexo 4). Foi garantida a confidencialidade dos dados referentes à entrevista e à análise documental, pelo que se procedeu ao anonimato das IPSS, cada organização foi identificada no estudo, através de um sistema de codificação, que se apresenta de seguida (tabela nº 9):

Tabela nº 9 – Sistema de codificação dos participantes

IPSS	Participantes		
IPSS 1	PD 1	DF 1	DT 1
IPSS 2	PD 2	DF 2	DT 2
IPSS 3	PD DF 3		DT 3
IPSS 4	PD DT 4		

6.6. Análise e tratamento dos dados

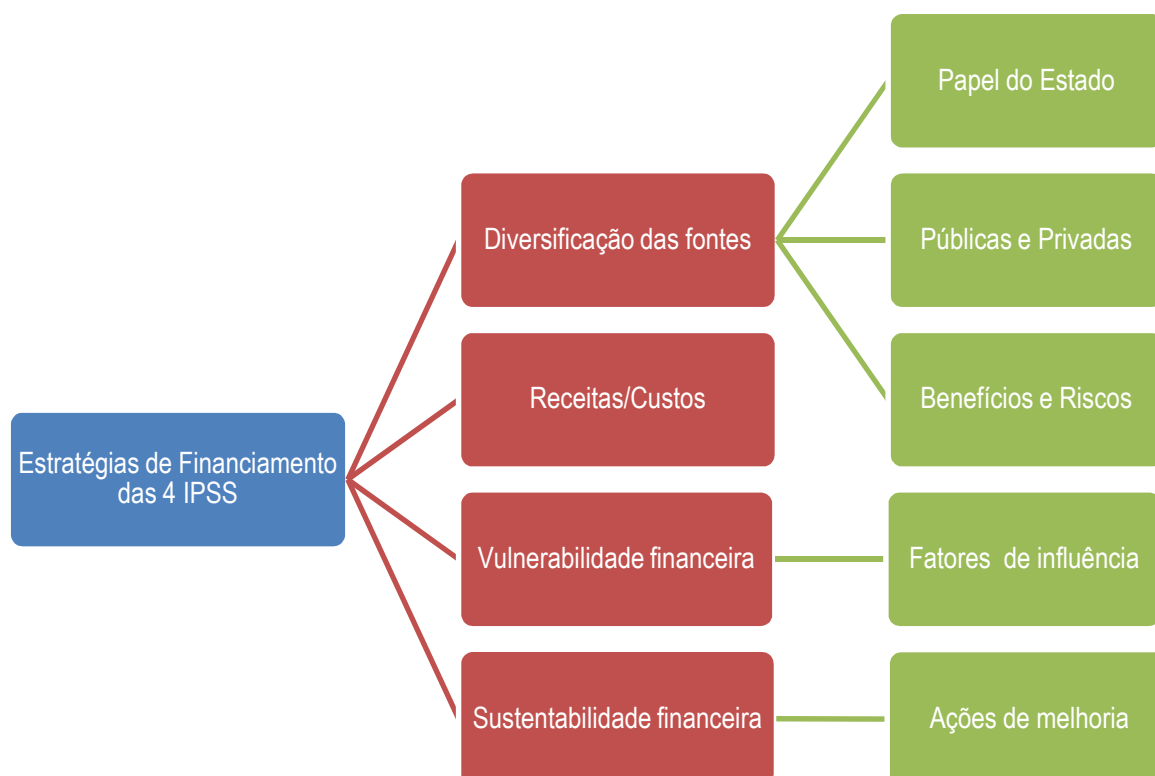
Foi utilizado o método de análise de conteúdo, que se decompõe em três etapas: pré-análise (organização de informação através da leitura, definição de objetivos e indicadores de análise); exploração do material (codificação da informação registada, criando-se unidades de análise); tratamento de dados e interpretação (categorização baseada na classificação da informação, no que se refere aos aspetos comuns e diferenciados) (Bardin, 2004; Campos, 2004).

A análise assenta na definição de categorias e sub-categorias que permitem proceder à ordenação, classificação e análise final/interpretação dos dados. Para tal, foi utilizado o software informático NVivo 10, no qual foram criadas categorias com base nos eixos temáticos do guião da entrevista e foram criadas subcategorias, com classificação da informação, após a leitura das transcrições das entrevistas.

6.7. Modelo Teórico-conceptual

A revisão da literatura e a análise das entrevistas (comparação das semelhanças e das diferenças da informação recolhida) permitiu a construção de um modelo teórico conceptual (figura 2), no qual se vêem as estratégias de financiamento das quatro IPSS.

Figura 2 – Modelo Teórico-conceptual



7. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A apresentação dos resultados vai seguir o modelo teórico-conceitual, com a definição de temas/categorias e subtemas/subcategorias, de acordo com o software NVivo 10. A Discussão dos resultados vai realizar-se de acordo com os cinco objetivos específicos definidos.

7.1. Conhecer a tipologia das fontes de financiamento e o papel do Estado no financiamento das IPSS

a) Fontes de financiamento públicas e comunitárias

Apresenta-se uma tabela (tabela nº 10) referente às tipologias de financiamento público e comunitário das IPSS em estudo.

Tabela nº 10 – Fontes de financiamento público e comunitário das IPSS

IPSS	Tipo de Financiamento Público
IPSS 1	<ul style="list-style-type: none">• Acordos de cooperação com a Segurança Social (respostas sociais na área da infância e da terceira idade e na Unidade de Cuidados Continuados);• Acordos com a ARS Centro em relação ao Hospital da Misericórdia, nos programas SIGC (Sistema Integrado de Gestão de Cirurgias) e CTH (Consulta a Tempo e Horas);• Acordo com o Município ao nível do fornecimento de almoços (pré-escolar e 1º ciclo);• Protocolos com o IEFP (candidaturas a programas para recrutamento de profissionais);
IPSS 2	<ul style="list-style-type: none">• Acordos de cooperação com a Segurança Social (respostas sociais na área da infância e da terceira idade);• Acordo anual com o Município ao nível do fornecimento de almoços ao 1º ciclo e transportes;• Protocolos com o IEFP (candidaturas a programas para recrutamento de profissionais);• Financiamento do PRODER, para aquisição de equipamento (transporte de refeições e revestimento interior de uma viatura);• Apoio do Município e da Junta de Freguesia (construção do Lar);
IPSS 3	<ul style="list-style-type: none">• Acordos de cooperação com a Segurança Social (respostas sociais na área da terceira idade);• Financiamento do PRODER para a implementação do Lar e seus equipamentos;• Apoio parcial da Segurança Social para aquisição de viatura;
IPSS 4	<ul style="list-style-type: none">• Apoio anual da Autarquia;• Financiamento do POPH (certificação da qualidade);• Financiamento do INR (Instituto Nacional de Reabilitação), no desenvolvimento de projetos (atividades de férias)

As IPSS 1, 2 e 3 salientam o apoio financeiro do Estado, reforçando a sua importância. A IPSS 4, apesar de não ter Acordos de Cooperação com a Segurança Social, tem alguns apoios de entidades públicas.

“Não considero isso um financiamento, (...) somos prestadores de serviços tanto da Câmara como também da Segurança Social, (...) há aqui uma contraprestação da nossa parte (DF1).” “(...) a grande fatia acaba por ser a Segurança Social (...) (PD 2)”.

b) Fontes de financiamento privadas

Apresenta-se na tabela nº 11 as tipologias de financiamento privado das IPSS em estudo.

Tabela nº 11 – Fontes de financiamento privado das IPSS

IPSS	Tipo de Financiamento Privado
IPSS 1	<ul style="list-style-type: none"> • Comparticipações dos utentes e famílias referentes às respostas sociais estabelecidas em Acordo de Cooperação com a Segurança Social; • Pagamento de serviços privados relacionados com o Hospital; • Quotas dos associados, donativos, doações, rendas; • Empréstimo bancário;
IPSS 2	<ul style="list-style-type: none"> • Comparticipações dos utentes e famílias referentes às respostas sociais estabelecidas em Acordo de Cooperação com a Segurança Social; • Quotas dos associados e donativos para apoio a utentes carenciados; • Verbas oriundas de festas locais (peditórios);
IPSS 3	<ul style="list-style-type: none"> • Comparticipações dos utentes e famílias (respostas sociais em Acordo de Cooperação com a Segurança Social); • Comparticipações dos utentes e famílias (vagas no Lar não abrangidas pelo Acordo de Cooperação com a Segurança Social); • Quotas dos associados, doações, donativos; • Empréstimo de particulares (associados); • Empréstimo bancário;
IPSS 4	<ul style="list-style-type: none"> • Mensalidades das famílias relacionadas com as terapias; • Quotas de sócios e peditórios; • Organização de eventos e apoio das empresas (donativos e materiais); • Outras receitas

Os entrevistados da IPSS 1, 2 e 3 referem que as quotas, as doações e os donativos são escassos e esporádicos. *“As quotas são um valor que não é muito substancial (...) Donativos temos um ou outro mas são pouco significativos (...) (PDDF3).” “Temos a associação que excecionalmente é alugada para pequenos eventos festivos (...). Estamos a falar de valores muito baixos (...) não é muito rentável (DT3).”*

Os participantes da IPSS 1 referem que a resposta que dá maior volume de receitas é o Hospital, através das cirurgias privadas, medicina do trabalho, através de acordos com empresas e seguradoras. A Misericórdia tem receitas que advêm do Jornal, do Mercado e de algumas rendas de casas.

“No hospital nós fazemos muitas cirurgias privadas, temos acordos com seguros, empresas também que vêm fazer a sua medicina do trabalho (...) é significativo mas daria para sobrevivermos sem outro tipo de financiamento não, não seria possível pelo menos com esta estrutura (PD1).”

A IPSS 1 e 3 têm encargos bancários devidos aos empréstimos contraídos para construção de infraestruturas, no caso da IPSS 1 o crédito foi concedido para construção do Hospital e a IPSS 3 contraiu empréstimo junto de entidades bancárias e junto dos sócios para a construção do Lar.

“Temos bom relacionamento com as entidades bancárias(...) hoje é fácil ser financiador da Misericórdia (DF1).”“Os nossos recursos são as comparticipações do Estado e prestação de serviços. Entre donativos e outras receitas, 10 mil ou 15 mil euros por ano em 8 milhões. Não é nada expressivo. (...)A fonte de financiamento é a banca (...) (PD1).”“(...)associados daqueles que tinham mais capacidade financeira, quotizaram-se, arranjam 125.000€. (...) também pedimos empréstimo bancário de 400 000,00€, grande parte já pagamos, só falta cerca de 1 ano (PDDF3).”

As IPSS 1e 4 não têm comparticipações mínimas predefinidas para as respostas sociais ou serviços prestados, mas os entrevistados da IPSS 2 referem a existência de comparticipação familiar mínima para a resposta de Creche. A IPSS 3 apresenta também valores mínimos para as comparticipações familiares nas respostas sociais de Serviço de Apoio Domiciliário e de Lar. O Lar tem vagas que não estão contempladas em Acordo de Cooperação com a Segurança Social, as mensalidades suportadas pelos utentes e famílias variam em função do tipo de quarto (individual, duplo e triplo) e em função do grau de dependência do utente (dependente, semi-dependente e autónomo), sendo a mensalidade mais alta a que corresponde ao utente dependente em quarto individual.

*“Em serviço de apoio domiciliário, o mínimo dos mínimos é de 110,00€ (...) O valor máximo é de 555,00€ (...) os cinco serviços básicos são prestadas (DT3).”*Em relação ao lar é diferente porque (...) não funciona com acordos (...) é aquela figura do lar lucrativo. (...) há um mínimo de 650€ para uma pessoa totalmente independente em quarto triplo. (...) o máximo não ultrapassa os 850€, que é a pessoa que está num quarto individual. O que também varia com a sua dependência, entre 800€ e 850€. Todos os extras (...) são pagos à parte (PDDF3).”

Cada utente e/ou sua família, de acordo com a legislação, são responsáveis pelo pagamento de uma comparticipação (CON nº 3, 1997), que é determinada em função da resposta social (análise dos rendimentos e despesas da família para determinar o escalão de rendimentos e cálculo do rendimento *per capita*). Este critério da diferenciação positiva pode não ser cumprido quando são estabelecidas comparticipações mínimas nas respostas sociais com Acordo de Cooperação. Quanto ao valor máximo da comparticipação em cada resposta social, as IPSS estabelecem anualmente o custo real médio do utente/mês (CON nº 3, 1997), calculado tendo por base as despesas do ano anterior de cada IPSS, afetas à resposta social em causa, a atualização da taxa de inflação e o número de utentes que frequentou a resposta social. O valor do custo real do utente determina o valor da comparticipação máxima que o utente pode pagar naquela resposta social. Na resposta de Estrutura Residencial para Pessoas Idosas (ERPI) (não abrangida por Acordo de Cooperação), existe uma fixação livre da comparticipação familiar (desde que não exceda os montantes praticados na rede lucrativa) (PC, 2013-2014).

A IPSS 4 não tem acordos com a Segurança Social, pelo que o financiamento privado assume aqui grande relevância. Apesar das dificuldades financeiras da organização, não existem valores mínimos definidos, as famílias carenciadas não pagam as terapias ou quota anual.

“(...) vivemos muito das quotas de sócios, do apoio das empresas, dos eventos que organizamos, dos donativos, dos peditórios que fazemos, dos projetos que conseguimos concorrer.” “(...)O tribunal manda muito cá pagar penas, uma série de coimas.(...)se os pais fizerem prova da carência económica, não pagam(...)se fazemos campanhas de angariação de fundos é para gastar com as crianças (DTPD4).”

c) Papel do Estado no financiamento das IPSS

As IPSS com financiamento público mensal (1, 2 e 3) consideram que o Estado tem um dever social, deve financiar as IPSS no desenvolvimento de respostas e serviços que outras entidades públicas não conseguem desenvolver.

“Não me preocupo nada com isso, com a dependência do Estado. (...) Esta obrigação é do Estado, a moral é de todos nós portugueses, a obrigação de ajudar o próximo. A Misericórdia faz aquilo que pode dentro das suas possibilidades (PD1).”“(...) quem é o maior ganhador é o Estado (...) apesar das instituições necessitarem destes apoios, o Estado sem as Instituições também não conseguia resolver os problemas sociais, tem então de haver um equilíbrio (DT2).”

O setor não lucrativo em Portugal é significativo, desenvolve atividades e presta serviços em áreas essenciais como a saúde, apoio social e educação. As IPSS, como organizações do terceiro setor, desempenham também um papel de complementaridade e em alguns casos de substituição em relação aos serviços públicos (Franco et al., 2005).

Os entrevistados das IPSS 1, 2 e 3 referem que as exigências legais são elevadas ao nível do quadro de pessoal, segurança no trabalho, higiene e segurança alimentar e a implementação do manual da qualidade, não havendo apoio financeiro do Estado para fazer face a estas exigências.

“(...)não há informação e formação do Estado, da Segurança Social (...) a implementação do sistema de qualidade (...) não nos deram formação nem integraram no orçamento deles nenhuma verba a que nos pudéssemos candidatar para desenvolver todos esses procedimentos que são demasiado complexos para uma instituição trabalhar (DT1).”

As IPSS, como qualquer outra entidade, têm de cumprir a legislação em vigor no que respeita a setores relacionadas com as condições laborais, higiene e segurança no trabalho e na área alimentar. A Segurança Social desenvolveu os chamados Manuais da Qualidade para as Respostas Sociais. Este manual dá orientações específicas para a organização e implementação de todos os procedimentos necessários para o bom funcionamento das respostas sociais (Segurança Social, 2011). No entanto, para a sua implementação é necessário recorrer a recursos internos (financeiros, físicos e humanos) e a recursos externos (entidades privadas que fazem auditorias e controle frequente). Todo este processo

implica um grande investimento financeiro das IPSS, na formação dos recursos humanos e na contratualização de serviços com empresas certificadas.

“(…) a Segurança Social (…) cada vez mais, vai fazendo mais exigências, as quais são difíceis de cumprir, não havendo capacidade económica para executar todas as alterações exigidas, estou a falar no cumprimento dos manuais de qualidade, na exigência do número de serviços na valência de SAD, na atualização dos acordos quanto à capacidade da instituição (DT2).”

Os subsídios públicos ou dos fundos comunitários destinam-se aos custos diretos que estão associados às atividades e projetos, não permitindo às OSFL fazer investimentos na capacidade de gestão que teria efeitos claros no seu desempenho (Meneses, 2012).

As três IPSS com acordos de cooperação referem que as medidas políticas têm trazido grandes mudanças, colocando, em alguns casos, em causa o bom funcionamento de determinada resposta devido aos cortes financeiros. As alterações legais nas respostas sociais de CATL e SAD são alguns destes exemplos referidos pela IPSS 2 e 3. Com a implementação por parte dos Municípios das Atividades Extra Curriculares (inglês, música, educação física e outras no período das 15h 30m às 17h 30m), no primeiro ciclo, o CATL com almoço converteu-se em CATL com extensões de horário e interrupções letivas, sem almoço, com a consequente redução da comparticipação da segurança social (Sousa et al., 2012). No SAD, a comparticipação da segurança social por utente, só é total quando se verifica a prestação de 4 serviços essenciais, quando na maioria dos casos os utentes usufruem de 1 ou 2 serviços levando ao corte da comparticipação pública ou até à redução de vagas em acordo de cooperação (PC, 2013-2014).

“Já tivemos também CATL mas entretanto acabou por deixar de ser necessário essa resposta (DT3).” “No SAD os que solicitam o serviço ou são utentes totalmente acamados (...) ou são utentes autónomos que não querem vir para o centro de dia (...) pretendem solicitar apenas um serviço, (...) esta situação já inviabilizou a possibilidade de colocação em SAD dos utentes, porque as pessoas acabam por não requerer aquilo que não precisam (...) (DT2).”

A IPSS 3 considera excessivo o número exigido de elementos que devem compor os corpos sociais, porque na realidade há um núcleo reduzido de pessoas que tomam as decisões e se envolvem na organização.

“Uma instituição destas (...) é obrigada pelos seus estatutos a ter um grande número de associados nos órgãos sociais. (...), não se justifica, porque a maioria depois não tem uma ligação muito estreita com a gestão da instituição (PDDF3).”

Os Estatutos das IPSS determinam que estas IPSS sejam geridas através dos seus corpos sociais constituídos por Direção, Assembleia Geral e Conselho Fiscal, o que significa no mínimo 11 elementos (Decreto-Lei nº 119/83).

A IPSS 4 tem vindo a pressionar as entidades públicas para obter apoio, visto que se debate com muitas dificuldades financeiras, que condicionam o desenvolvimento das suas atividades, cuja

população alvo são crianças e jovens com espectro de autismo. A nível nacional, as respostas nesta área são escassas e bastante solicitadas pelas famílias e comunidade. Esta IPSS não tem acordo de cooperação com a Segurança Social apesar de estar em funcionamento há 16 anos, desenvolve terapias inovadoras que não estão tipificadas nas respostas sociais da Segurança Social.

“A maior dificuldade neste momento é (...) não termos o acordo com a segurança social (...) Um protocolo atípico é mais difícil de ser aprovado (...) tem que ser a segurança social a adaptar a resposta às nossas necessidades (DTPD4).”

O último Protocolo de Cooperação não prevê apoios para respostas que não constem na sua tabela, mas reforça a importância de responder às necessidades dos grupos da população mais vulneráveis (PC, 2013-2014). No contexto nacional, verifica-se uma tendência relacionada com a dependência das IPSS do Estado. O estabelecimento de acordos leva a que estas organizações vejam delimitadas as suas capacidades de inovação, enquanto as organizações que têm uma menor dependência do Estado, conseguem deter uma maior capacidade de inovação (Almeida, 2011).

7.2. Identificar os benefícios e os riscos da diversificação das fontes de financiamento das IPSS

a) Diversificação das fontes de financiamento

As três IPSS com acordos de cooperação (IPSS 1, 2 e 3) consideram que o Estado deverá continuar a ser o seu principal financiador, visto que estas organizações substituem a sua ação no terreno e têm um papel essencial ao nível da intervenção social.

“O Estado comparticipa a Misericórdia e outras IPSS, porque tem obrigação de participar, porque é ao Estado que compete apoiar os idosos e as crianças (...) as IPSS estão a substituir o Estado e se as IPSS param é uma catástrofe nacional (PD1).” “Nós estamos aqui a fazer o serviço que pertence essencialmente ao Estado, portanto nesta perspetiva seria o Estado o grande financiador (...) (PD2).”

Dada a cultura social do nosso país, as OSFL preferem a estabilidade associada ao financiamento públicotipificado, o que tem como consequência a multiplicação de respostas e o desperdício de recursos. As fontes de financiamento que têm origem no Estado são consideradas estáveis, tipificadas, têm menor volatilidade e a sua angariação não exige esforço, visto que após a assinatura dos Acordos e outros protocolos e mantendo-se as condições associadas, é um apoio de carácter regular. Por este motivo, pode contribuir para o aumento da dependência da organização das estruturas do Estado (Azevedo & Couto, 2012).

Os entrevistados consideram importante procurar outras formas de financiar as suas instituições, de forma a não serem tão dependentes do Estado, dada a conjuntura do país, com redução dos apoios

públicos às IPSS. Embora haja este reconhecimento e esta consciencialização por parte dos entrevistados, ainda não se verificam ações específicas desenvolvidas nesse sentido.

“(...) ter boas práticas, boa gestão e convencerem-se que não têm que ser “subsídio-dependentes”, devem procurar autonomia própria (PD1).” “(...)vamos vivendo cada vez com mais dificuldades, (...) temos que pensar em financiamentos alternativos, através de parcerias, através de empresas (...) Estamos a estudar o leque de opções para ver qual é o mais vantajoso para nós (PD2).”

O critério relacionado com a concentração de receitas de Tuckman & Chang (1991) tem duas componentes: a diversidade e a distribuição. A diversificação das fontes contribui para a saúde financeira da organização. Complementarmente deverá existir equidade na distribuição de receitas que advêm dessas fontes de financiamento. Se existirem várias fontes de receitas e a dependência financeira for dividida por estas fontes é possível garantir a sustentabilidade da organização, pois em caso de crise financeira dificilmente serão afetadas todas as fontes de receitas, conseguindo-se manter o equilíbrio e não colocar em causa o funcionamento das atividades e serviços (Abraham, 2003).

A diversificação das fontes de financiamento é considerado algo difícil, tendo as IPSS 1 e 3 recorrido ao auto-financiamento e ao crédito bancário para fazer face aos investimentos realizados. A IPSS 2, apesar de ter tido apoio público, no passado, para infra-estruturas, tem atualmente em construção um Larrecorrendo maioritariamente aofinanciamento próprio.

“Nós tivemos que fazer empréstimos bancários para conseguirmos fazer o que temos (...) mas a base do financiamento é mesmo nossa, é auto-financiamento(DT3).”

A IPSS 4 tem vindo a funcionar sem apoio da Segurança Social, recorrendo as verbas oriundas dos protocolos com empresas e outras entidades.

São vários os estudos que apontam para a necessidade das Organizações Sem Fins Lucrativos diversificarem as suas fontes de financiamento, visto que estão muito dependentes de recursos externos e intervindo numa realidade que está sempre em mudança. Têm de criar recursos e condições que permitam o seu funcionamento (Fowler et al., 1995; Franco et al., 2005; Santos et al., 2014). As OSFL podem reduzir a sua vulnerabilidade se diminuírem a dependência de um único financiador e diversificarem as suas fontes de receita (Froelich, 1999). A prestação de serviços é uma fonte de financiamento que pode contribuir para a autonomia da organização, permitindo obter capital para investir na missão da organização. No entanto, é uma fonte mais volátil e exige um sistema de gestão profissional(Azevedo & Couto, 2012).

b) Benefícios e riscos da diversificação do financiamento

As IPSS 1, 2 e 3 consideram que existem muitas vantagens em diversificar as fontes de financiamento, sobretudo na época atual de contenção económica, no sentido de diminuir a sua dependência financeira do Estado e ganhar autonomia que lhes permita continuar a desenvolver os seus

serviços. São as atividades lucrativas do hospital, no caso da IPSS 1, que dão o maior volume de receitas e que suportam as dificuldades financeiras associadas às respostas sociais.

“O hospital é hoje em dia a resposta que fatura mais, obviamente que é quem tem mais despesa (...) nós dependemos muito do Estado (...) isso não é salutar (...) é difícil fazer previsões a longo prazo com o Estado (...) e nós teríamos que arranjar outras fontes de financiamento ou outras atividades, (...) Não vejo desvantagens, só vantagens (DF1).” “(...) se assim continuar vai ser o hospital que vai financiar as outras valências. Em princípio, foram as outras valências que ajudaram a construir o hospital, embora se tenha recorrido à banca (DT1).”

As IPSS 1 e 3 têm vindo a fazer investimento em infraestruturas que permitem desenvolver e rentabilizar serviços privados, o que lhes confere alguma estabilidade financeira, apesar dos créditos bancários que foram contraídos. A IPSS 3 frisa que é o lucro das vagas do Lar não abrangidas pela Segurança Social que permite melhorar as condições da organização, visto que esta resposta é auto-sustentável, enquanto as respostas de CD e SAD não teriam capacidade para funcionar sem apoio público (acordo de cooperação).

A IPSS 4 reforça as vantagens da diversificação, sobretudo pelo fato de não ter apoio público e depender de outro tipo de financiamentos.

“É evidente que trazem vantagens. Para quem não tem nada, os pouquinhos que vêm de um lado e do outro fazem muito (DTPD4).”

As OSFL devem desenvolver esforços, tendo como objetivo obter novas receitas. No entanto, estas estratégias podem implicar constrangimentos e pressões em relação à autonomia da instituição (Froelich, 1999).

As IPSS 2 e 3 salientam a importância da diversificação, mostrando interesse em desenvolver atividades comerciais, embora implique alterar os Estatutos da Instituição, mantendo o mesmo objeto social. A IPSS 3 salienta que outras fontes de financiamento de origem privada devem traduzir-se em atividades complementares que não coloquem em causa os objetivos sociais da organização.

“Será uma forma que pode trazer vantagens, mas como objeto social da nossa instituição tem a ver com a prestação de cuidados aos nossos utentes, o objetivo não é a criação ou a promoção de atividades de natureza comercial. Essa finalidade pode ser (...) acessória, como complemento ou como apoio à parte social (...) Será uma alternativa que nos permite não estar dependentes nem do Estado nem dos nossos utentes (PDDF3).”

Pode verificar-se uma contradição em relação à missão das OSFL, quando a intervenção é orientada de acordo com os financiamentos existentes (Melo, 2013). As OSFL podem criar fontes de receita alternativas, associadas ao desenvolvimento de atividades comerciais. No entanto, podem surgir preocupações relacionadas com o impacto na estrutura, comportamentos, filosofias e na performance da organização (Froelich, 1999). “O setor (OSFL) não pode ser inteiramente caritativo ou voluntário e que receitas e lucro são variáveis que vão e devem coexistir com uma missão social” (Martins & Pinheiro, 2012: 132).

Os participantes da IPSS 2 reforçam a importância da construção do Lar com auto financiamento, apoio da autarquia e da comunidade. No que se refere aos riscos ou desvantagens em diversificar o financiamento, os entrevistados da IPSS 2 alertam para as dificuldades existentes ao nível fiscal e para a necessidade das suas atividades não serem encaradas como concorrência. Salienta ainda que as IPSS para fazerem face aos seus investimentos, quer em obras, quer em equipamentos não devem recorrer às entidades bancárias que visam apenas o lucro. Deverá ser o Estado a apoiar estes investimentos com linhas de crédito específicas que não visam o lucro comercial, mas o lucro social.

“(...) é difícil neste momento a instituição ter outra atividade onde vá buscar financiamento, porque até por questões fiscais é complicado. (...) não pode ser a banca privada a financiar obras destas. A banca comercial visa o lucro, a instituição quer um lucro social, mas esse lucro social é repercutido no próprio Estado, o Estado social (...) (DF2).”

A IPSS 2 tem tido um crescimento progressivo, com estabilidade ao nível financeiro e sabendo das consequências de um crédito bancário sobre os diretores da Instituição, tem optado pela realização de candidaturas a fundos comunitários. Demonstram insatisfação em relação ao indeferimento de candidaturas ao PARES e ao POPH, quando consideram que esta obra é urgente para responder às necessidades locais. Os participantes da IPSS 2 estão preocupados com o término da obra do Lar que iniciaram sem apoio público e não consideram a possibilidade de contrair um crédito bancário, pois nestas situações são os bens pessoais dos diretores que servem de garantia.

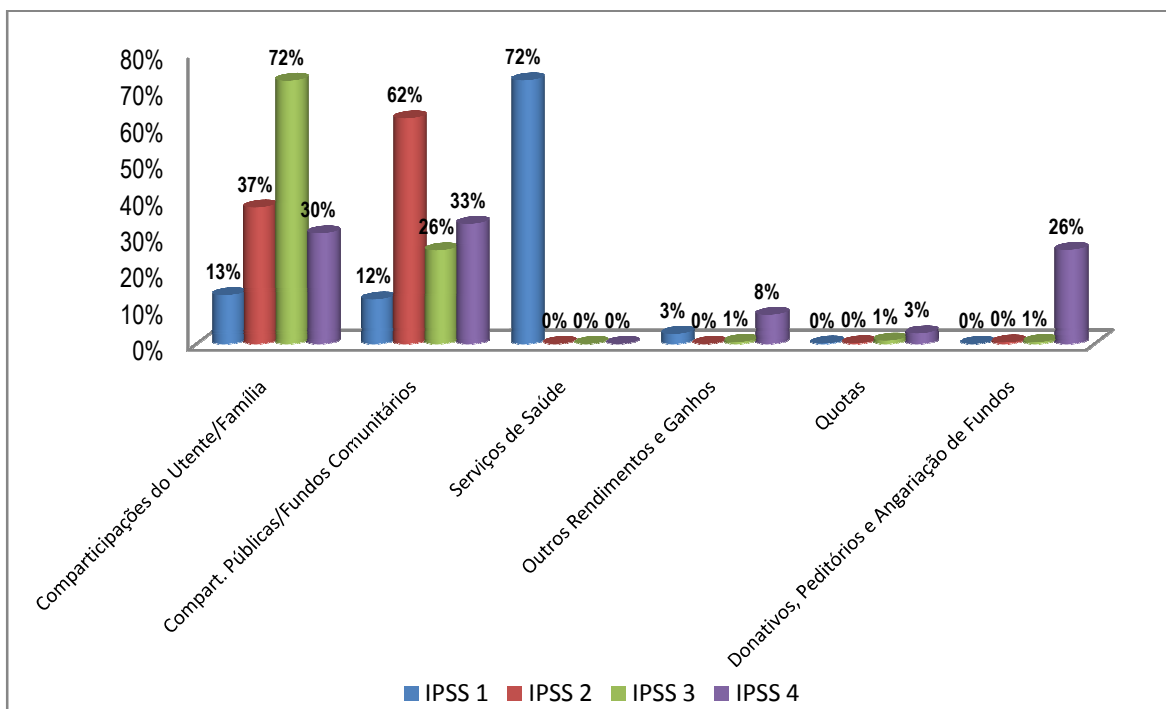
Durante o período de 2008 a 2012, as IPSS foram incentivadas a realizar candidaturas a programas projetos, com vista ao alargamento/construção de infra-estruturas, para aumento de respostas sociais e respetivas vagas. Para fazer face ao elevado investimento financeiro, muitas IPSS recorreram ao crédito bancário o que as deixou numa situação de deficit financeiro (Martin et al., 2013). No seguimento deste endividamento surgiu a Linha de Crédito de Apoio à Economia Social, em 2012, que apesar de ser um crédito com condições especiais, não deixa de significar uma dívida bancária. Em consequência destas dificuldades financeiras, surgiu ainda no início do presente ano o Fundo de Reestruturação do Setor Social (FRSS) (PC, 2013-2014).

7.3. Analisar as fontes de receitas e de custos das IPSS

Os dados que se apresentam nos gráficos seguintes foram retirados do Relatório de Gestão do Exercício 2013, Balancete Geral, Balancete Analítico e Balanço referentes a dezembro de 2013. No que diz respeito às receitas, a análise foi realizada através das contas 72, 75, 78 e 79. Relativamente aos custos, a análise foi realizada através da leitura das contas 23, 25, 43, 45, 62, 63, 64 e 79.

a) Receitas das IPSS (ano 2013)

Gráfico nº 1 – Receitas das IPSS



As receitas da IPSS 1 advêm sobretudo dos serviços prestados ao nível da saúde (72%), seguindo-se as comparticipações familiares (13%) e as comparticipações e apoios das entidades públicas (Segurança Social, Município e IEFP) com cerca de 12% (gráfico nº 1).

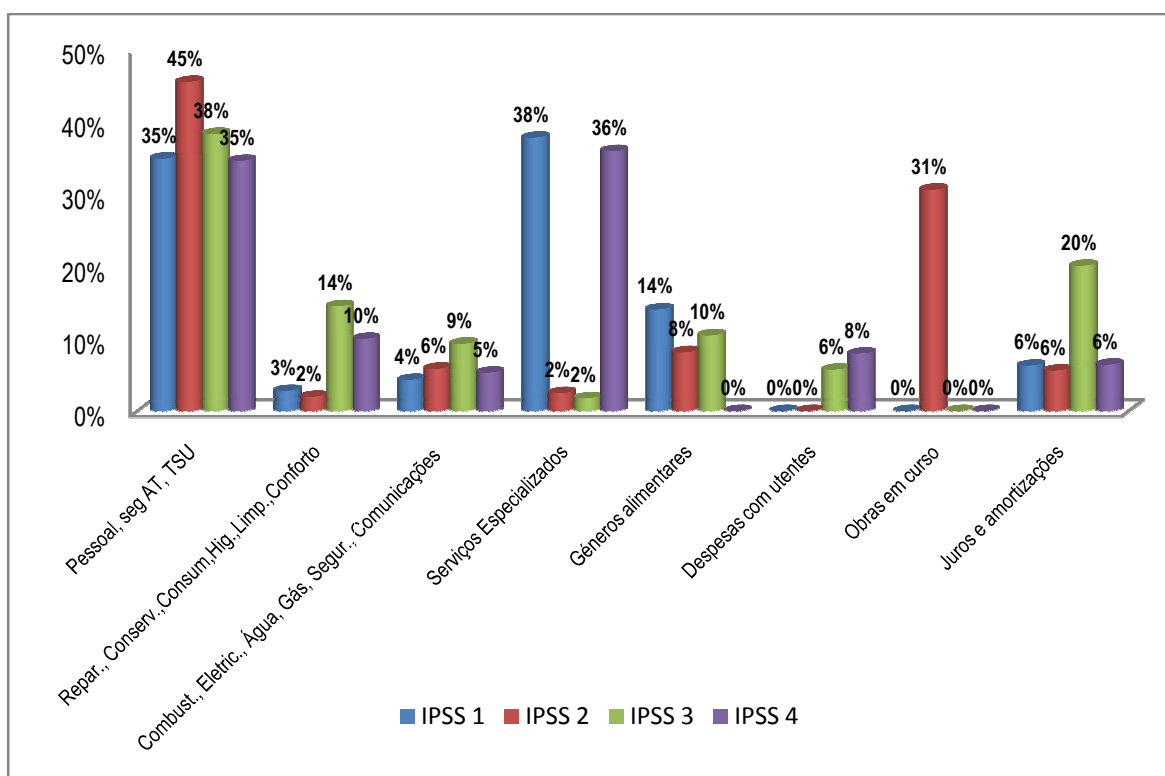
A IPSS 2 tem maior volume de receitas nas comparticipações das entidades públicas (Segurança Social, Município e IEFP), com 62%, seguindo-se as comparticipações familiares relacionadas com as respostas sociais (37%). Na IPSS 3, as comparticipações familiares assumem-se como a rubrica com maior volume de receita (72%), o que está relacionado com as mensalidades praticadas no Lar, as comparticipações e apoios das entidades públicas (Segurança Social, Município e IEFP) com cerca de 26%. A IPSS 4 apresenta receitas com percentagens aproximadas nos apoios públicos (Município) e nos fundos comunitários (INR e POPH), com cerca de 33% e nas mensalidades dos utentes (30%). Esta Instituição apresenta receitas significativas oriundas dos peditórios, angariação de fundos, donativos e quotas (26%).

Das três IPSS com Acordos de Cooperação com a Segurança Social, é a IPSS 2 que tem maior dependência do Estado, também é a única que não desenvolve serviços de cariz lucrativo. A IPSS 4 é a aquela que movimenta mais o apoio da comunidade através do voluntariado, envolvendo empresas e outras entidades em parcerias que lhe permite angariar receitas para as suas atividades.

As IPSS com Acordos de Cooperação e sem atividades lucrativas demonstram que a maior percentagem de receitas recai sobre as comparticipações da Segurança Social, seguindo-se as comparticipações dos utentes (o seu volume depende do poder económico dos utentes/famílias). As comparticipações diferenciadas dos utentes que não estão integrados nos acordos permitem maximizar receitas (Almeida, 2011).

b) Custos das IPSS (ano 2013)

Gráfico nº2 – Custos das IPSS



As maiores fontes de custos da IPSS 1 estão relacionadas com os serviços especializados (38%) e com os recursos humanos (35%), seguindo-se os géneros alimentares (14%) (gráfico nº 2).

“Do pessoal, os fornecimentos e serviços externos(...) temos muitos honorários para pagar médicos e daí ser a nossa grande despesa (DF1).”

No caso da IPSS 2, os custos de maior volume cabem sobretudo aos recursos humanos (45%), ao investimento realizado na construção do Lar (31%), seguindo-se os géneros alimentares com uma despesa menor (8%). A IPSS 3 tem como maior fonte de custos os recursos humanos (38%) e os juros e amortizações (20%), seguindo-se despesas relacionadas com a reparação, conservação, com os consumíveis, higiene, limpeza e conforto (14%).

No que diz respeito à IPSS 4, os seus maiores gastos estão relacionados com os serviços especializados (36%) e com os recursos humanos (35%), o que se deve à utilização de equipamentos e espaços específicos, através de aluguer, para o desenvolvimento das terapias (aulas de hipoterapia, natação, atividades em ginásio, entre outras) e ao recrutamento dos técnicos, apesar da Instituição funcionar com uma rede de voluntariado bastante forte. No entanto, através do protocolo com o Hospital, a IPSS 4 tem técnicos cedidos e não tem custos relacionados com as instalações e despesas fixas associadas.

Em todas as IPSS, as despesas maiores estão relacionadas com os recursos humanos e os serviços especializados necessários ao funcionamento dos serviços e atividades das instituições. De acordo com Almeida (2011), os recursos humanos são maior fonte de custos para as IPSS. As IPSS podem manter o quadro de pessoal exigido para aquela resposta social e para a sua capacidade ou pelo contrário, para diminuir a despesa, podem reduzir o número exigido de colaboradores.

Tem vindo a verificar-se um aumento dos custos relacionados com o investimento corpóreo, associado à dívida, às amortizações e às despesas com a manutenção dos equipamentos, que se tornam mais elevados de acordo com a dimensão do equipamento social (Azevedo & Couto, 2012).

Uma OSFL deve ter um conhecimento aprofundado da sua estrutura de custos e proveitos, porque pode tomar decisões adequadas em relação à rentabilização dos recursos, com vista ao bom desempenho da organização (Azevedo & Couto, 2012).

c) Empréstimos obtidos pelas IPSS

A IPSS 1 contraiu empréstimo com uma entidade bancária que teve como origem a necessidade de construção do Hospital. A IPSS 3 obteve dois empréstimos: um empréstimo bancário (67% do montante total) e também um empréstimo dos particulares/associados (33% do montante total). Os dois tipos de empréstimos tiveram como objetivo a construção do Lar. As IPSS 2 e 4 não têm qualquer financiamento bancário.

7.4. Identificar os fatores que contribuem para vulnerabilidade financeira das IPSS

Os entrevistados da IPSS 1 referem que a sua maior necessidade é fazer face à dívida bancária contraída, visto que necessitam de intervir urgentemente em outros espaços da organização. É reforçada a dificuldade em obter apoios eventuais das entidades públicas, porque na análise da candidatura, no que respeita às contas, o parecer é indeferido devido ao lucro que a Misericórdia tem. O lucro obtido tem origem nas receitas do Hospital e suporta as prestações da dívida bancária. Esta organização teve críticas ao fato das outras IPSS do concelho não procurarem alternativas de financiamento, porque têm

apoio das autarquias locais (Município e Junta de Freguesia) e a Misericórdia pela sua dimensão e pela prestação de serviços lucrativos no Hospital não é contemplada com estes apoios, apesar de também ser IPSS.

“Não se valorizam as instituições que querem crescer, que fazem um bom trabalho, que investem porque essas não têm direitos a apoios, mas as outras todas têm (...) agora só porque temos um hospital (...) todas as outras valências vão apanhar por tabela ou seja nunca mais têm um financiamento (...) Isto não está correto (DT1).” (...) é o “subsídio-dependentes” (...) as instituições estão à espera do subsídio da Câmara, do subsídio da Junta de Freguesia, eu sou contra isso. Nós não precisamos, mas já precisamos (...) a Misericórdia tem o mesmo direito das IPSS (PD1).”

A Misericórdia salienta a tipologia atual dos utentes das respostas sociais destinadas à terceira idade, sobretudo no Lar, o número de utentes com doenças do foro neurológico é elevado e o grau de dependência é cada vez maior (quadro comum aos candidatos em lista de espera). Esta tipologia de utentes implica mais recursos humanos (equipas com mais elementos, com especialização no apoio e cuidados a prestar), o que aumenta o custo médio por utente.

“(...) Com os quadros de pessoal tipificados da segurança social não é possível prestar um atendimento personalizado e adequado aos utentes e suas famílias (...) O rendimento da instituição é defraudado pela quantidade de recursos humanos que temos ao serviço. (...) a comparticipação da Segurança Social é para lares de autónomos e não para lar de grandes dependentes que são cerca de 80% dos nossos utentes (DT1).”

Na resposta de ERPI, 78% dos utentes têm alguma dependência, bem como no SAD (60%) e no Centro de Dia (41%). Com o aumento do número de idosos em situação de grande dependência, com mais de 85 anos, verificou-se, de 2000 a 2010, o alargamento do número de respostas e da sua capacidade, com maior relevância no Apoio Domiciliário Integrado (ADI). Dos 18 distritos, apenas 11 apresentam respostas na área da saúde mental, verificando-se grandes assimetrias no continente (Carta Social, 2012).

Os entrevistados da IPSS 1 referiram que as famílias procuram controlar todos os gastos do seu familiar (fraldas e medicação), sobretudo na resposta social de ERPI. Este é um comportamento recente e demonstra as dificuldades das famílias. Também no Hospital se verifica a situação das pessoas usufruírem dos serviços de saúde e depois não conseguirem pagar as taxas moderadoras das consultas de urgência e de especialidade, mesmo que estejam abrangidas por acordos com o Sistema Nacional de Saúde.

A IPSS 1 e 2 referem que as alterações sociais e económicas das famílias colocam em causa o funcionamento das respostas sociais. Reforçaram as dificuldades que os utentes e suas famílias têm em pagar as comparticipações familiares mensais. Os utentes, que procuram os seus serviços, têm reformas baixas e que aqueles que têm reformas mais elevadas ficam em casa e é a família que se responsabiliza pelos seus cuidados. As alterações familiares (viuvez e divórcio), as situações de desemprego, endividamento bancário, reformas baixas/rurais (atividades agrícolas), cortes nos

complementos/subsídios e ainda situações de emigração condicionam o valor da comparticipação familiar mensal. As respostas de Creche e Jardim de Infância já não têm lista de espera, havendo dificuldade em preencher todas as vagas, o que origina prejuízo para a organização e a necessidade de reduzir o quadro de pessoal, visto que é esta a maior despesa identificada pelas organizações e é mais difícil cortar nos custos fixos (eletricidade, combustíveis e bens alimentares). Nesta situação, a organização deixa de receber a comparticipação da família e da segurança social. São as respostas destinadas à terceira idade que estão a suportar este desequilíbrio financeiro.

Os entrevistados das IPSS 1, 2 e 3 alertam para a tendência do valor das mensalidades dos utentes ser mais baixo devido às reformas baixas dos utentes e às dificuldades financeiras das famílias. Em muitos casos, as famílias adiam a integração do seu familiar na instituição, mesmo em respostas como o Centro de Dia e Serviço de Apoio Domiciliário, que têm menor procura por parte das famílias.

“Aqui temos um problema de financiamento porque as famílias neste momento estão muito mais endividadas (...) muito descapitalizadas (DF2).” “O que se tem verificado atualmente é o inverso, ou seja, um decréscimo de todas as valências. (...) A nível da terceira idade, para além de não haver lista de espera, verifica-se algumas situações em utentes que estão a sair do Centro de Dia e SAD em prol dos filhos (DT2).” “O que temos vindo a verificar é que há muitas pessoas a vir para lar e em contrapartida o serviço de apoio domiciliário e centro de dia não está a ser procurado (DT3).”

Os entrevistados da IPSS 3 referem que as dificuldades das famílias e o aumento das despesas tem provocado uma diminuição na margem de lucro que a organização obtém, mas a situação financeira vai-se mantendo estável, porque ainda têm muitas solicitações por parte das famílias.

A zona de implantação das IPSS apresenta uma população envelhecida, associada no passado sobretudo à atividade agrícola e fabril, com pouca escolaridade e elevado analfabetismo. Desta forma, muitos dos clientes das IPSS, residentes em zonas rurais têm reformas baixas (Carta Social, 2012). Em consequência, estes utentes não poderão pagar comparticipações às IPSS de acordo com o custo dos serviços que lhes são prestados. As situações que contribuem para a vulnerabilidade financeira das IPSS, referidas no ponto anterior, são mais evidentes quando se conjugam os seguintes fatores: reforma baixa; comparticipação familiar baixa; número elevado de serviços ou necessidade de repetir várias vezes por dia / semana um único serviço.

As IPSS que fazem parte do estudo localizam-se nos concelhos dos distritos de Aveiro e Viseu, que juntamente com os concelhos de Viana do Castelo, Braga, Vila Real e Évora, apresentam as maiores taxas de utilização das respostas. Nas respostas dirigidas à infância e juventude têm seguido uma tendência de decréscimo da taxa de utilização, o que se deve entre outros fatores ao aumento do número de lugares. No âmbito da terceira idade, a resposta ERPI tem a maior taxa de utilização (93,4%), devido à elevada procura por parte das famílias, seguindo-se o Centro de Convívio (84,8%), o SAD (78,5%) e o Centro de Dia (67,2%) (Carta Social, 2012).

A IPSS 1 refere que as dificuldades económicas das famílias trazem mais preocupações para a resposta social de ERPI, porque a comparticipação paga à instituição é tripartida (Segurança Social, utente e família), enquanto na Unidade de Cuidados Continuados, a parte correspondente ao utente é assegurada pela Ministério da Saúde e pela Segurança Social.

As IPSS assinam Acordos de Cooperação com a Segurança Social e a comparticipação mensal contempla o número de utentes definido, mas é específica para cada resposta social e igual para todas as IPSS(Almeida, 2011), o que pode trazer alguns constrangimentos de ordem financeira que são exemplificados através dos seguintes casos:

- a) A maioria dos utilizadores das IPSS são pessoas idosas que vivem sozinhas e por esse motivo, a sua família não entra no cálculo da comparticipação familiar (excepto nas respostas sociais com alojamento), bem como a situação de carência social e económica dos utentes (reformas baixas), originam mensalidades mais baixas. O apoio do Estado é fixo e independente da situação económica e do grau de dependência do utente (excepto na resposta de ERPI).
- b) O elevado grau de dependência do utente em ERPI pode exigir à instituição recursos humanos que são superiores aos considerados necessários pela Segurança Social, aumentando as despesas nesta área;
- c) Na resposta social de SAD, a comparticipação mensal não sofre alteração, nem é influenciada pelo número de vezes que um mesmo serviço é prestado durante o dia, nem pela distância percorrida. Estes casos são frequentes e implicam gastos maiores (recursos humanos, taxa de utilização das viatura, combustíveis, desgaste da viatura, etc). No SAD, a comparticipação da Segurança Social sofre alteração na situação de prestação de serviços ao fim-de-semana;
- d) A comparticipação da Segurança Social por utente, no SAD, só é total quando se verifica a prestação de 4 serviços essenciais (PC, 2013-2014). Em muitos casos os utentes usufruem de 1 ou 2 serviços, o que implica corte da comparticipação pública ou até a redução de vagas em acordo de cooperação. Esta medida não está ajustada à realidade de muitas famílias (fracos recursos económicos) que têm dificuldade em suportar os custos de 1 ou 2 serviços. Mas estes podem repetir-se várias vezes durante o dia, tornando-se mais dispendioso para a IPSS, do que a prestação de 3 ou 4 serviços de outra natureza (atividades de animação, divulgação e colaboração no acesso a serviços da comunidade, entre outros);
- e) A tipologia dos serviços na resposta social de Centro de Dia, na qual a IPSS recebe o mesmo valor da segurança social quer o seu utente usufrua 5 ou 7 dias da semana, quer usufrua ou não dos serviços de higiene pessoal e tratamento de roupas (CON nº 3, 1997);

- f) A localização da IPSS (zona rural ou urbana). A comparticipação dada pelo Estado é a mesma, não sendo analisadas as características demográficas e económicas de determinadas zonas do país;

Os fatores apresentados significam aumento de despesas para a instituição que se vão repercutir no aumento do custo real médio do utente, que varia de resposta para resposta e de IPSS para IPSS. Portanto um mesmo serviço (calculado pré-definido) assume custos diferentes para o utente, dependendo da instituição.

A IPSS 2 assume que tem uma grande dependência face aos apoios do Estado e a redução deste financiamento pode deixar a instituição numa situação de vulnerabilidade financeira que pode vir a colocar em causa o seu funcionamento. Manifestaram preocupação com o término da obra do Lar que iniciaram sem apoio público.

“Temos dependência total do Estado (...) Esta dependência é preocupante, porque se deixar de existir esses acordos a instituição (...) não tem suporte financeiro, perde a sua sustentabilidade (DT2).” “Nós temos valências que neste momento estão a dar prejuízo (...) a parte da infância, a parte de centro de dia neste momento começa a dar prejuízo. (...) temos algumas valências que ainda estão a contrabalançar (DF2).” “O projeto do lar está a ser financiado através de todos os fundos que a instituição arranhou ao longo destes anos. Com autofinanciamento, daqui para a frente é que é mais complicado todos os fundos se esgotam (PD2).”

No caso de se verificar uma alteração profunda das políticas públicas quanto ao financiamento do Estado, as IPSS com maior grau de dependência destes apoios, poderão deixar de ter cobertos os custos associados ao funcionamento da organização (Azevedo & Couto, 2012).

As IPSS 1 e 2 chamam a atenção para as exigências legais que as instituições são obrigadas a cumprir ao nível do quadro de pessoal que é difícil manter financeiramente e que dada a conjuntura social e demográfica (diminuição da natalidade, desemprego e dificuldades económicas) há necessidade de reduzir.

“(...) não sei como fazem as outras IPSS (...) Não podem ter lucro se cumprirem com as regras que devem cumprir, quer na infância quer na terceira idade, se tiverem o número de auxiliares que por utente precisam, se tiverem o número de profissionais que a lei obriga (PD1).”“(...) o quadro de pessoal que a Segurança Social nos obrigou a ter (...) é um encargo muito grande (...) a parte sénior, essa penso que virá a continuar a ter montes de utentes, parte da infância será difícil, nomeadamente é aí que temos o grosso do pessoal (DF2).”

A identificação e o conhecimento dos fatores associados à vulnerabilidade financeira e a probabilidade de falhas organizacionais pode ajudar os dirigentes das OSFL a fazer uma gestão mais correta da instituição. Quanto melhor os dirigentes conhecerem como as decisões acerca da contabilidade afetam a organização, maior é a probabilidade de adotarem estratégias que garantam a saúde financeira da instituição (Hager, 2001).

A participante no estudo, da IPSS 4, refere que a organização sobrevive com uma grande insegurança financeira, que se deve sobretudo à inexistência de apoios públicos, nomeadamente uma

comparticipação mensal da segurança social. Esta insegurança manifesta-se na dificuldade em manter um quadro de pessoal estável e especializado, embora as solicitações o justifiquem. Por outro lado, é difícil encontrar técnicos especializados nesta área, pelo que manter e formar a equipa de técnicos é um dos principais objetivos da direção desta IPSS, que considera só ser possível alcançar este objetivo quando for assinado um acordo de cooperação com a segurança social.

“A situação económica é a situação mais complicada, logo de seguida dos técnicos especializados (...). Cada vez mais precisava de ter técnicos, condições para manter os técnicos e depois condições para lhes dar formação, para os manter formados e os ter à disposição quando preciso deles (DTPD4).”

7.5. Identificar as ações das IPSS que visam a melhoria da sua sustentabilidade financeira

a) Gestão de recursos (recursos humanos, financeiros, materiais e sociais)

Os entrevistados da IPSS 1 referem que existe um planeamento de médio e longo prazo com objetivos a alcançar. Os responsáveis pelos vários departamentos fazem uma revisão contínua de procedimentos, com vista a rentabilizar os recursos que são escassos e melhorar a eficácia e a eficiência da organização, utilizando para tal o cálculo de rácios. Um dos principais objetivos da instituição é ter uma margem de lucro que permita suportar a dívida bancária e fazer os investimentos necessários para o bom funcionamento da organização, que passam pela melhoria das condições físicas do Lar 1 (antiguidade do edifício, com sinais de degradação), alargamento da cozinha e das instalações do Hospital, que já não respondem às necessidades da população. Por outro lado, existe um projeto ambicioso relacionado com a construção de um edifício novo que conjugue os 3 lares (existentes em 3 edifícios distintos), porque as obras de remodelação que tem de realizar são de grande dimensão e essa será a melhor forma de criar boas condições e rentabilizar recursos. É objetivo do Provedor ter vagas no Lar de âmbito lucrativo.

“ (...) obtemos estes resultados para depois investirmos novamente, melhorarmos as nossas condições que prestamos ao utente, temos serviço de referência. (...) a nossa instituição visa o lucro, visa para reinvestir isso é a nossa verdade, outra vez no setor social (...) (DF1).”

A IPSS 1, 2 e 3 têm implementado o sistema de HACCP e estão a implementar procedimentos relacionados com o Manual de Qualidade para as respostas sociais, mas sem certificação. A IPSS 4 é certificada no âmbito da qualidade.

“A associação tem certificação EQUASS Assurance (...) temos um manual com todas as funções bem definidas, era uma das exigências da certificação da qualidade, e cada técnico tem o seu manual (DTPD4).”

A IPSS 2 procura ter uma política de flexibilidade e de proximidade às necessidades das famílias e da comunidade, de forma a responder e estar ao serviço da população, para que esta não sinta necessidade de procurar alternativas (outras respostas/instituições). Esta IPSS estabeleceu uma parceria com a Junta de Freguesia, de apoio indireto à natalidade, na qual os pais residentes na freguesia pagam

uma mensalidade máxima (de valor baixo, igual para todas as crianças) na resposta de Creche. As famílias que não residem na freguesia pagam a comparticipação de acordo com a sua situação e com a legislação. Esta estratégia incentiva a inscrição de novas crianças, motiva a permanência das crianças e assegura a sua transição da resposta de Creche para o Jardim de Infância. A instituição segue uma estratégia de contenção de custos que se traduz na redução de despesas com o pessoal e realização de concursos trimestrais de fornecedores. Apesar dos bons resultados obtidos com esta gestão, a tentativa de aumentar receitas foi colocada em causa pela diminuição de utentes nas respostas sociais. A IPSS 2 está atenta à abertura de candidaturas para fazer face aos seus investimentos. O grande projeto da IPSS 2 é concluir a construção do Lar e estabelecer protocolos e parcerias com empresas privadas para apoiar a organização. A IPSS alterou recentemente os seus Estatutos para poder desenvolver outro tipo de respostas no futuro.

“As nossas estratégias passam (...) pelo corte das despesas, agora é procurar novas receitas, (...) é que as receitas têm diminuído, (...) Mas nunca hipotecando o futuro. É a nossa grande preocupação (PD2).”

Devido à diminuição de crianças na instituição, a Direção pondera utilizar no futuro essas instalações para outros ramos de atividade. A Instituição tenciona recorrer à mudança de colaboradoras das respostas da infância para as respostas da terceira idade, quando o Lar irá entrar em funcionamento, evitando assim reduzir postos de trabalho. Foi implementado nesta Instituição um Banco de horas, com vista a recompensar as colaboradoras que fazem horas extraordinárias e às quais não é possível pagar este tempo. Esta acumulação de horas é transformada em períodos de férias.

As IPSS 1, 2 e 3 preocupam-se com o futuro da instituição e norteiam as suas decisões por critérios de rigor, transparência e com garantia da sua sustentabilidade. Para fazer face aos cortes por parte da Segurança Social, a IPSS 3 faz ajustes na comparticipação familiar do Centro de Dia e do SAD, sempre que os utentes têm aumento da reforma. A comunidade beneficia também de outro tipo de apoio que é prestado pelo médico e pela enfermeira que fazem consultas a sócios e à população, sendo esta uma forma de rentabilizar recursos internos.

“(...) se nós queremos crescer, se nós queremos dar qualidade aos utentes e a situação financeira não é tão saudável quanto o desejável, podemos correr o risco de não atingir os nossos objectivos (...) (DT1).” “(...) preocupamo-nos desde sempre com o futuro (...) acho que é a relevância na sustentabilidade é total (PDDF3).” “Cada vez mais nós estamos a aperceber-nos que temos que nos auto-financiar, porque com os cortes da segurança social têm sido cada vez mais elevados (DT3).”

Os entrevistados da IPSS 3 referiram que têm um projeto agrícola que está em estudo, para rentabilizar os terrenos que possui, porque estes bens representam custos para a instituição. Pretendem ainda alargar o Lar (passar de 30 para 40 vagas) e melhorar as condições físicas, tendo já o projeto aprovado. A IPSS 3 pretende implementar um projeto, que conta com o apoio do Estado, no âmbito das energias renováveis para diminuir as despesas com o aquecimento a gás do edifício. Pretende ampliar as instalações da fisioterapia e dos cuidados pessoais (cabeleireiro/manicure) e criar um parque desportivo

associado a um espaço de recreio e lúdico localizado perto ao edifício central, para usufruto dos utentes e de apoio à juventude e à população local.

A prioridade da IPSS 4 é concluir o processo de celebração de Acordo de Cooperação com a Segurança Social e criar condições para ter uma sede própria, visto que estão em instalações cedidas, e conseguir ter estabilidade financeira que permita formar e manter os Técnicos na instituição. Tem em desenvolvimento um projeto apoiado para aquisição de equipamentos (PC, TV e Software) para treino de competências dos utentes. Outro projeto em desenvolvimento a longo prazo é a chamada “casinha inteligente” (residência vigiada para jovens para promover a sua autonomia). Este projeto conta com o apoio da autarquia (cedência da casa) e de uma empresa (aquisição de equipamentos). A instituição está a candidatar-se a projetos solidários de empresas de renome, visto que o projeto implica um grande investimento ao nível da reconstrução do edifício.

“(...)é uma casa inteligente e sensível, adaptada às necessidades deles (...) é um projeto arrojado (DTPD4).”

Todas as IPSS procuram dar resposta às necessidades de formação dos colaboradores. A IPSS 1 tem um plano de formação anual que é transversal a todas as áreas. A IPSS 2 não tem um plano de formação contínuo pré-definido, cumpre a formação obrigatória através de protocolos com entidades que têm candidatura aprovada para formações financiadas. Na IPSS 3 realizam-se anualmente ações de formação. Apesar da diminuição de utentes em CD e SAD, não houve redução de pessoal, sendo o mesmo rentabilizado no Lar.

“Mesmo com a redução de utentes nas valências de centro de dia e serviço de apoio domiciliário, não sentimos que isso tenha constituído dificuldades para o funcionamento, nem financiamento da instituição. Até havendo menos utentes há menos trabalho e as funcionárias que estão afetas ao serviço de apoio domiciliário são ocupadas no lar (PDDF3).”

A entrevistada da IPSS 4 refere a existência de grandes constrangimentos relacionados com o quadro de pessoal, porque não é possível manter estabilidade nesta área, pela dificuldade em manter contratos de trabalho. Os corpos sociais da associação são voluntários, alguns profissionais vêm através de estágios contratualizados com o IEFP e outros profissionais estão enquadrados no protocolo com o Hospital. O número de voluntários é superior quando se realizam as iniciativas de angariação de fundos.

As OSFL têm ao seu dispor diferentes tipos de recursos: humanos (desempenho dos colaboradores e voluntários e o seu compromisso para com a organização), financeiros (angariação de fundos e diversificação de fontes de financiamento), materiais (infra-estruturas e equipamentos) e sociais (parcerias, trabalho em rede) (Azevedo & Couto, 2012; Santos et al., 2014).

O contexto atual caracterizado por medidas de contenção orçamental obriga as OSFL a preocuparem-se com a gestão eficiente e eficaz dos seus recursos, garantindo viabilidade ao nível económico e prestando serviços de qualidade, atingindo os objetivos da sua missão (Santos et al., 2014).

b) Fundraising/captação de recursos

A IPSS 1 não realiza iniciativas de atração de recursos, o Provedor considera que a qualidade dos serviços é a melhor forma de incentivar as pessoas a fazerem donativos à Misericórdia, até porque a sua faturação anual não justifica que se dediquem a estas atividades. Os entrevistados da IPSS 2 referem que não têm um plano de captação de recursos definido, têm vindo a desenvolver algumas iniciativas de angariação de fundos (participação em eventos culturais e gastronómicos do concelho, com a venda de bens alimentares e outros), que contam com o voluntariado. Mas os documentos contabilísticos revelam que, no ano 2013, as receitas desta natureza foram pouco significativas. Os entrevistados da IPSS 3 referem ter desenvolvido um conjunto de iniciativas para angariar fundos para a construção do Lar, mas atualmente já não fazem com tanta frequência porque a instituição é auto-sustentável.

A IPSS 4 organiza muitas iniciativas de *fundraising* para fazer face às despesas da instituição em parceria com várias entidades, contando com um número elevado de voluntários de empresas que apoiam a instituição. Estas iniciativas são galas, peditórios, exposições com venda de peças criadas pelos meninos ou doadas por empresas, vendas de bens alimentares, entre outras e assumem grande importância para a instituição, visto que não tem nenhum apoio mensal do Estado.

“Para peditórios ou para galas chegam a ser 50 ou 60 voluntários (...) vendas de roupa doada por empresas, roupa nova (...). Também há pessoas que fazem artesanato e nos dão para nós vendermos(...) (PDDT4).”

Os donativos (trabalho, doações financeiras e infra-estruturas) são uma fonte de financiamento baseada na afetação de recursos que visa responder sobretudo a necessidades locais e que está relacionada com os elementos que fazem parte da organização. A angariação de fundos deve respeitar a missão e os objetivos da organização, é uma fonte de financiamento que permite obter receitas elevadas, mas exige um grande investimento de recursos, por parte da organização (Azevedo & Couto, 2012).

c) Comunicação e marketing

O Provedor da IPSS 1 considera que não é necessário fazer publicidade à instituição, porque a aposta na qualidade dos serviços e a divulgação feita pelos seus beneficiários é a melhor estratégia. Por outro lado, as outras duas entrevistadas (DF e DT) consideram importante investir mais numa estratégia de marketing, além da divulgação das atividades e serviços, diferenciando esta instituição de outras que existem no concelho com as mesmas respostas. A divulgação é realizada através do site e do Jornal local adquirido há pouco tempo. A instituição contrata um profissional nesta área apenas quando é necessário lançar algo novo.

“Nós não precisamos de fazer publicidade. (...) O melhor marketing é a qualidade (...)traz também a forma de atrair clientes, no fundo o nosso marketing é esse (PD1).”“Penso que isso é um ponto fraco (...)como temos lista

de espera, se calhar não temos grande necessidade de publicitar, não faltam candidatos (...). Em relação à infância, por exemplo, penso que é uma falha (...) temos que ser diferenciados porque o nosso preço se calhar vai ser um pouco diferente, porque existem no concelho outras respostas iguais às nossas (...) ter uma estratégia de marketing (...) não é só divulgar aquilo que fazemos (DF1).”

Os entrevistados da IPSS 2 consideram que estando a organização numa área rural não se justifica uma estratégia de marketing muito agressiva. A divulgação da IPSS é realizada através dos meios de comunicação locais, pelos parceiros, através do blog que foi criado e através das colaboradoras e dos utentes, através de panfletos e a publicidade nos veículos da instituição que percorrem uma grande zona geográfica. A IPSS 3 faz a divulgação das atividades através do site e do email. Estas IPSS consideram importante o desenvolvimento de estratégias de comunicação e marketing, mas não é considerado um assunto prioritário, não existindo um profissional que se dedique a esta área. Utilizam como meios de divulgação interna panfletos, email e site e como meios de divulgação externa, os jornais locais e os boletins das autarquias locais.

O marketing pode assumir um papel importante numa organização, porque permite identificar as necessidades e expectativas dos seus clientes atuais e dos clientes potenciais (beneficiários, financiadores e voluntários), colaborando também no processo de criação de respostas e satisfação dessas necessidades (Franco, 2012).

A IPSS 4 como é uma associação de pais, é através do site e do facebook e da partilha com os pais que faz a sua divulgação, bem como através dos parceiros e jornais locais e distritais. Esta IPSS pela ausência de recursos financeiros públicos faz algumas campanhas recorrendo à publicidade nos meios de comunicação, para dar conhecimento das suas atividades. A Instituição tem um grande impacto e visibilidade na comunidade.

“Tentamos sempre comunicar através dos nossos meios e dos nossos contactos que é as boas parceiras que temos com os jornais locais: o Jornal X, o Diário de Y e através do facebook, dos e-mails (DTPD4).”

Recentemente, em Setembro, a IPSS 4 lançou uma grande campanha nos meios de comunicação locais e nacionais (rádio e televisão), demonstrando a sua vulnerabilidade financeira. Fez um forte apelo a donativos, para fazer face às dívidas da Instituição, porque a continuidade de funcionamento da organização estava a ser colocada em causa (Agência Lusa, 2014).

Apresenta-se uma tabela (tabela nº 12) que pretende identificar as principais ações que as IPSS desenvolvem para a melhoria da sua sustentabilidade financeira:

Tabela nº 12 - Ações desenvolvidas para melhoria da sustentabilidade

Ações desenvolvidas para a melhoria da sustentabilidade das IPSS	IPSS			
	1	2	3	4
Rentabilização de recursos internos				
Planeamento de médio e longo prazo				
Criação de lucro para investimento em construção e/ou alargamento de infra-estruturas				
Definição de objetivos relacionados com a eficácia e eficiência				
Implementação de medidas no âmbito dos Sistemas de Gestão da Qualidade e HACCP				
Manutenção dos Acordos de Cooperação com a Segurança Social				
Parcerias e apoio das autarquias locais (Municípios e Juntas de Freguesia)				
Parcerias e apoio de entidades públicas como o IEFP				
Desenvolvimento de Projetos financiados por fundos comunitários (candidaturas aprovadas)				
Renegociação de contratos com fornecedores, para controlo e redução de custos				
Ampliação e melhoria das condições físicas da organização				
Criação de respostas sociais e aumento do número de vagas em ERPI				
Rentabilização de recursos humanos (transferência de resposta social)				
Formação dos recursos humanos				
Desenvolvimento de serviços e atividades privadas, com carácter lucrativo				
Aluguer de espaços para criação de receitas				
Projetos para rentabilização de recursos (atividades agrícolas e energias renováveis)				
Definição de mensalidades máximas com valores abaixo do CMU				
Definição de mensalidades mínimas nas respostas sociais				
Protocolo com Hospital público para cedência de recursos físicos e humanos				
Desenvolvimento de ações junto da Segurança Social (assinatura de Acordo de Cooperação)				
Rede forte de voluntariado				
Campanhas e iniciativas de angariação de fundos e peditórios				
Parcerias com empresas				
Venda de equipamentos, materiais e roupas doadas				

As ações presentes na tabela anterior não têm origem num planeamento estratégico pré-definido por parte das IPSS, mas a natureza das ações representa uma grande preocupação das IPSS em relação à necessidade de melhorar a sua sustentabilidade financeira. As principais ações identificadas, nos resultados do estudo, assentam na rentabilização de recursos (humanos, financeiros, materiais e sociais) e na redução de despesas (controlo de custos e renegociação de fornecedores). As IPSS do estudo apresentam também preocupações relacionadas com o cumprimento da sua missão social, orientada para as necessidades e expectativas dos *stakeholders*.

No entanto, verifica-se uma tendência que está relacionada com a dependência do Estado (IPSS 1, 2 e 3) no que se refere ao desenvolvimento das respostas sociais, mas também se verifica o crescimento de atividades que visam captar outras fontes de financiamento (atividades de âmbito lucrativo na IPSS 1 e 3), pelo que a diversificação das fontes assume grande importância.

O trabalho de voluntariado e de envolvimento da comunidade é mais evidente no caso da IPSS 4, que desenvolve inúmeros esforços na angariação de fundos como fonte de financiamento privada, enquanto pressiona a Segurança Social para a assinatura de Acordo de Cooperação.

Comparando-se os resultados obtidos com as principais recomendações dos estudos realizados nesta área (tabela nº 5 e 6), identificam-se algumas áreas de intervenção que continuam a ser

consideradas como tendo menor grau de importância, das quais se salientam, o marketing social, a gestão, a profissionalização dos quadros dirigentes e o voluntariado especializado.

8. CONCLUSÕES

8.1. Resultados

No âmbito do desenvolvimento das suas respostas sociais, as IPSS procuram estabelecer acordos com entidades públicas, que ao comparticipar prestação de serviços, contribuem para a estabilidade financeira (reduzida variabilidade das receitas) destas organizações. As IPSS 1, 2 e 3 dependem do financiamento público, mas a sua situação financeira está equilibrada, apesar de estas IPSS sentirem uma redução da procura por parte das famílias, que é mais evidente nas respostas sociais dirigidas à infância (creche e jardim de infância da IPSS 1 e 2) e são as respostas sociais associadas à terceira idade que começam a suportar estes custos. A IPSS 1 apresenta um volume elevado de receitas que está associado à diversidade e à diferenciação dos serviços que coloca ao serviço da população.

A IPSS 2 não tem créditos bancários e encontra-se a construir uma ERPI maioritariamente financiada através de recursos próprios, com origem em poupanças realizadas ao longo dos últimos anos. No entanto, esta IPSS apresenta um grau elevado de dependência financeira do Estado, através dos Acordos de Cooperação assinados, o que representa alguma vulnerabilidade, visto que a redução de apoios públicos associada à diminuição de utentes poderá colocar em causa o seu funcionamento.

As IPSS com maior autonomia financeira (1 e 3) prestam serviços privados (serviços de valor acrescentado) que lhes permitem ter lucro para fazer face à dívida bancária contraída e investir na melhoria das condições das organizações. Estas IPSS têm menor dependência do Estado e têm várias fontes de receitas (públicas e privadas), o que lhes poderá permitir uma maior capacidade de resistir a crises financeiras e/ou redução dos apoios do Estado, sem colocar em causa o seu funcionamento geral.

A IPSS 4 não tem um apoio mensal regular por parte do Estado e apresenta graves dificuldades financeiras. Apesar de funcionar em instalações cedidas e com uma rede de voluntariado bem organizada, não cria receitas que permitam suportar os custos das atividades que desenvolve. Para superar esta situação, realiza, com frequência, iniciativas de angariação e captação de recursos, mas debate-se com uma grande variabilidade de receitas que se traduz em instabilidade financeira.

Os fatores que contribuem para a vulnerabilidade financeira das IPSS 1, 2 e 3 são os seguintes: as exigências legais relacionadas com a implementação de sistemas de gestão (controlo e avaliação das atividades), que implicam um investimento adicional ao nível financeiro e humano; custos elevados com os recursos humanos e serviços especializados; possibilidade de redução de vagas em Acordo de

Cooperação e a correspondente comparticipação familiar e pública; dificuldades económicas dos utentes e famílias para suportar as comparticipações familiares mensais; redução de utentes nas respostas sociais dirigidas à infância; inexistência de lista de espera, exceto na resposta de ERPI. No caso da IPSS 4, os fatores identificados são: a ausência de Acordo de Cooperação e a correspondente dificuldade de obter apoio do Estado em respostas atípicas; incapacidade de realizar receita que permita fazer face às despesas; situação de dívida a fornecedores, dificuldade em manter a equipa técnica/quadro de pessoal devido às dificuldades financeiras.

Os Acordos de Cooperação são a melhor estratégia para garantir a sustentabilidade de uma IPSS, porque a Segurança Social comparticipa mensalmente a Instituição e está uma fonte financeira estável. As IPSS do estudo desenvolvem um conjunto de ações que visam a melhoria da sua sustentabilidade económica e que demonstram a preocupação existente em relação ao equilíbrio financeiro interno. Salientam-se algumas ações que assumem maior importância como a rentabilização de recursos, a redução de despesas, desenvolvimento de serviços de valor acrescentado e angariação de recursos. Verifica-se, por parte das IPSS, a consciencialização da necessidade de diversificar as fontes de financiamento, através da realização de atividades complementares que possam ser fonte de receita. As IPSS do estudo apresentam também preocupações relacionadas com o cumprimento da sua missão social, orientando a sua intervenção para as necessidades e expectativas dos *stakeholders*.

8.2. Contributos

A investigação permite dar a conhecer as estratégias e práticas desenvolvidas pelas IPSS ao nível do financiamento, com vista à sua sustentabilidade. Existem alguns estudos nesta área, com a definição de recomendações específicas para diminuir os custos e aumentar as receitas, mas é importante fazer a divulgação destas medidas de forma mais eficaz. O presente estudo pretende chamar a atenção para a pertinência desta temática e dar a conhecer os resultados obtidos, demonstrando como o desenvolvimento de determinadas ações pode influenciar e contribuir para a autonomia e sustentabilidade financeira das IPSS.

8.3. Limitações do Estudo

A inexistência de estudos sobre a situação financeira das IPSS e sobre a tipologia do financiamento não permite comparar os resultados obtidos.

O número de IPSS participantes no estudo, localizadas na região Centro (distritos de Viseu e Aveiro) do país, não permitem garantir a representatividade da amostra, pelo que não se poderá fazer uma generalização dos resultados para as IPSS, quer dos distritos de origem, quer de outros

distritos. Quando se trata do método de estudo de caso, é preciso ter em atenção a noção de validade contextual, visto que a credibilidade das informações só faz sentido naquela situação ou organização, as conclusões do estudo são referentes às organizações em estudo, não se podendo generalizar as conclusões obtidas, que são uma interpretação do sistema social específico em estudo (Yin, 2009).

8.4. Recomendações

As limitações supracitadas poderão ser colmatadas com a realização de novos estudos com uma amostra maior, que permitam recolher informação específica sobre a realidade de um número superior de IPSS, com características diferentes ao nível da sua dimensão, área de atuação e zona de implantação, comparando informação de ordem financeira.

A resistência e a falta de interesse das IPSS sem acordos de cooperação contactadas em participar no estudo, dando como principal motivo a não autorização para consulta de informação financeira, levanta algumas questões, pelo que seria interessante estudar esta realidade.

8.5. Desafios

Os participantes no estudo mostraram grande apreensão em relação ao futuro. O contexto atual de crise económica que afeta sobretudo as famílias, trouxe também novas orientações em relação aos apoios públicos às IPSS, o que se repercute numa situação de maior instabilidade financeira.

No entanto, legislação recente vem realçar a importância de questões como a sustentabilidade e autonomia financeira, que foram enunciadas ao longo deste trabalho. A Lei da Economia Social (Lei nº 30/2013) e a recente aprovação da alteração dos Estatutos das IPSS e dos mandatos dos diretores, veio alargar o leque de atividades das entidades da economia social, com vista a reforçar a sua autossustentabilidade económica e financeira. A criação da Rede Local de Intervenção Social (RLIS) que visa descentralizar os serviços da Segurança Social e operacionalizar recursos, vem delegar e dotar as entidades do setor social de competências em áreas como a ação social direta, reforçando apoio social de proximidade às populações (Despacho nº 12154/2013).

Colocam-se novos desafios às IPSS e estas continuarão a ser agentes importantes na intervenção social. Sem dúvida que o papel das IPSS terá mais impacto e visibilidade junto das populações, mas terão de ser dotadas de meios técnicos e humanos que lhes permitam cumprir esse papel, impondo-se um acompanhamento e formação dos responsáveis das IPSS para esta nova realidade e para a necessidade de ter conhecimentos ao nível da gestão financeira e dos recursos humanos. Verifica-se a necessidade de orientar a intervenção das IPSS para responder a necessidades prementes relacionadas com as doenças do foro neurológico, demências e as grandes dependências.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abraham, A. (2003). *Financial Sustainability And Accountability: A Model For Nonprofit Organizations*. AFAANZ 2003 Conference Proceedings, 6-8 July 2003, 1-17.

Agência Lusa, 11 de Setembro de 2014. Disponível em: <http://www.ionline.pt/artigos/portugal> (consulta a 13/10/14).

Almeida, V. (2011). *As Instituições Particulares de Solidariedade Social: Governação e Terceiro Setor*. Coimbra: Edições Almedina.

Azevedo, C. & Couto, P. (2012). O desafio da sustentabilidade das OSFL e as finanças sociais. In Azevedo, C., Franco, R. C. & Meneses, J. W., *Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos. O desafio da inovação social*. (pp.371- 407) Porto: Impulso Positivo.

Bardin, L. (2004). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Campos, C.J.G. (2004). Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. *Rev. Bras. Enferm.*, set/out; nº 57 (5), 611-614.

Carneiro, R., Chau, F., Soares, C., Fialho, J. A. S. & Sacadura, M. J. (2012). *O Envelhecimento da População: Dependência, Ativação e Qualidade. Relatório Final*. CEPCEP, Faculdade de Ciências Humanas e Universidade Católica Portuguesa. Disponível em: http://www.gren.pt/np4/np4/?newsId=1334&fileName=envelhecimento_populacao.pdf (consulta a 16/10/2014).

Carrol, D. A. & Stater, K. J. (2008). Revenue Diversification in Nonprofit Organizations: Does it lead to Financial Stability? *Journal of Public Administration Research and Theory*, nº 19, 947-966.

Carta Social (2012). *Relatório*. Disponível em: <http://www.cartasocial.pt/pdf/csocial2012.pdf> (consulta a 10/10/2014).

Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade - CNIS (2014). Disponível em: http://novo.cnis.pt/index.php?ToDo=read_page_2&what=255 (consulta a 20/10/2014).

Drucker, P. F. (1990). *Managing the Non-Profit Organization. Practices and Principles*. New York: Routledge.

Falconer, A. P. (1999). *A promessa do Terceiro Setor: Um Estudo sobre a Construção do Papel das Organizações Sem Fins Lucrativos e do seu Campo de Gestão*. Centro de Estudos em Administração do

Terceiro Setor. Universidade de São Paulo. Disponível em: <http://empreende.org.br/pdf/ONG's,%20OSCIPI'S%20e%20Terceiro%20Setor/A%20promessa%20do%20terceiro%20setor%20-%201.pdf> (consulta a 14/04/2014).

Ferreira, S. (2009). A invenção estratégica do terceiro setor como estrutura de observação mútua: uma abordagem histórico-conceptual. Centro de Estudos Sociais. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, nº 84, 169-192.

Fortin, M. F. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de Investigação*. Loures: Lusodidacta.

Fowler, A., Goold, L. & James R. (1995). *Participatory self-assessment of NGO capacity*. INTRAC, nº 10. Disponível em: http://sheltercentre.org/sites/default/files/intrac_1995_participatory_self_assessment_on_ngo_capacity.pdf (consulta a 16/10/2014).

Franco, R. (2012). Marketing nas OSFL. In Azevedo, C., Franco, R. C. & Meneses, J. W., *Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos. O desafio da inovação social*. (pp. 229 - 268) Porto: Impulso Positivo.

Franco, R. C., Sokolowski, S. W, Hairel, E. & Salamon L. M. (2005). *The Portuguese Nonprofit Sector in Comparative Perspective*. The John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project. Universidade Católica Portuguesa e John Hopkins. Disponível em: http://www.akdn.org/publications/2008_portugal_nonprofitsector.pdf (consulta a 15/12/13).

Froelich, K. A. (1999). Diversification of Revenue Strategies: Evolving Resource Dependence in Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 28, nº 3, 246-268.

Greenlee J. S. & Trussel J. M. (2000). Predicting The Financial Vulnerability of Charitable Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 11, nº 2, 199-210.

Hager, M. A. (2001). Financial Vulnerability Among Arts Organizations: A Test of the Tuckman-Chang Measures. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 30, nº 2, 376-392.

Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) (2014). Disponível em: <http://www.iefp.pt/apoios/Paginas/Home.aspx> (consulta a 15/10/2014)

Marques, M. C. & Maciel, V. V. (2012). The Accounting of Non-profit Organizations in Portugal: the Case of Private Institutions of Social Solidarity (IPSS). *Problems of Management in the 21st Century*, vol. 5, 72-82.

Martín, I.; Arvins, S.; Fonseca C.; Queirós A. (2013). *Sustentabilidade em IPSS – Estudo de caso acerca do endividamento em IPSS de Aveiro*. Actas de Gerontologia, vol. 1, nº1, ano 2013, 1-7.

Martins M. A. & S. F. Pinheiro (2012). Empreendedorismo e Inovação Social. In Azevedo, C., Franco, R. C. & Meneses, J. W., *Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos.O desafio da inovação social*.(pp.127-133) Porto: Impulso Positivo.

Melo, M. F. (2013). *Panorama da Profissionalização do Terceiro Setor em Portugal. Internacional Journal on Working Conditions*, nº 5. RICOT (Rede de Investigação sobre Condições de Trabalho). Instituto de Sociologia da Universidade do Porto.

Meneses, J. W. (2012). Liderança e Gestão nas OSFL. In Azevedo, C., Franco, R. C. & Meneses, J. W., *Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos.O desafio da inovação social*.(pp.135 - 161) Porto: Impulso Positivo.

Ministério da Solidariedade e da Segurança Social e a União das Misericórdias Portuguesas, a Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade e a União das Mutualidades Portuguesas (2013/2014). *Protocolo de Cooperação*.

Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social e a União das Misericórdias Portuguesas, a Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade e a União das Mutualidades Portuguesas (2013/2014). *Adenda - Protocolo de Cooperação*

Roque, Ana (2012). Partes interessadas e as OSFL. In Azevedo, C., Franco, R. C. & Meneses, J. W., *Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos.O desafio da inovação social*.(pp.209 - 228) Porto: Impulso Positivo.

Salamon, L. M & Anheier, H. (1997). *Defining the Non-profit Sector: A Cross-National Analysis*. Manchester University Press, Manchester.

Salamon, L. M., Sokolowski, S. W., Haddock, M. & Tice H. S. (2012). *Portugal's Nonprofit Sector in Comparative Context*. Baltimore: Johns Hopkins Center for Civil Society Studies.

Santos M. C., Laureano, R. & Machado, M. J. (2014) Contabilidade de gestão no terceiro setor: estudo empírico em Instituições Particulares de Solidariedade Social. *Tourism & Management Studies*, nº 10, 79 - 87.

Segurança Social (1997). *Circular de Orientação Normativa*, nº 3.

Segurança Social (2014). Disponível em:<http://www4.seg-social.pt/publicacoes?kw=manuais+da+qualidade> (consulta a 15/09/2014).

Soares, C.; Fialho J. A. S.; Chau, F.; Gageiro; Pestana H. (2012). *A Economia Social e a sua Sustentabilidade como Fator de Inclusão Social*.Disponível em:

<http://www.poatfse.qren.pt/upload/docs/Diversos/ESTUDOS/Relatorio%20Final.pdf> (consulta a 15/11/2013).

Sousa, S., Medeiros, C. L., Pinheiro, A. L. & Catarino, A. (2012). *As Instituições Particulares de Solidariedade Social num contexto de Crise Económica*. Lisboa: IPI - Consulting Network Portugal, CNIS e Fundação Millenium BCP.

Trussel, J.M. & Greenlee, J.S. (2000). Predicting the Financial Vulnerability of charitable Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, vol.11, nº 2, 199-210.

Tuckman, H. & Chang, C. (1991). A Methology for Measuring the Financial Vulnerability of Charitable Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quaterly*, vol. 65, nº 4, 445-460.

Weerawerdena, J.; McDonald R. E.; Mort G. S. (2010). Sustainability of nonprofit organizations: An empirical investigation. *Journal of World Business*, 45, 346-356.

Yin, Robert (2009). *Case study research. Design and methods*.4th ed. Sage Publications.

Legislação

Decreto-Lei n.º 36-A/2011 de 9 de março. Diário da República n.º 48, Série I.

Decreto-Lei nº 119/1983 de 25 de fevereiro. Diário da República n.º 46, Série I.

Decreto-Lei nº 33/2014 de 4 de março. Diário da República n.º 44, Série I

Despacho n.º 9265-B/2013 de 15 de julho. Diário da República n.º 134, Série II.

Despacho nº 12154/2013 de 24 de setembro. Diário da República n.º 184, Série II.

Despacho nº 18987/2009 de 17 de agosto. Diário da República n.º 158, Série II.

Lei 151/1999, de 14 de setembro. Diário da República n.º 215, Série I – A.

Lei nº 30/2013 de 8 de Maio. Diário da República n.º 88, Série I.

Portaria nº 31/2014, de 5 de fevereiro. Diário da República, nº 25, Série I.

Anexo 1



Universidade de Aveiro
Seção Autónoma Ciências da Saúde
Mestrado em Gerontologia

RELATÓRIO DE APLICAÇÃO DE PRÉ-TESTE DO GUIÃO DE ENTREVISTA

I. Contextualização do Pré-teste

No dia 7 de Fevereiro de 2014, foi aplicado o pré-teste da Entrevista a três colaboradoras de diferentes formações e funções de uma Instituição Particular de Solidariedade Social (de média dimensão) do Concelho de Mealhada. Foram entrevistadas as seguintes colaboradoras:

- a) Técnica Superior de Serviço Social (habilitações: licenciatura em Serviço Social);
- b) Assistente Administrativa/responsável dos serviços administrativos (habilitações: 12º ano);
- c) Animadora Social (habilitações: licenciatura em Animação Social);

O pré-teste realizou-se com o objetivo de avaliar a eficácia da aplicação do guião de entrevista na obtenção de informação acerca das temáticas em estudo, pretendendo-se determinar os seguintes aspetos:

- 1) Clareza e objetividade das questões;
- 2) Percepção das entrevistadas face ao tipo de Entrevista;
- 3) Importância da informação recolhida.

II. Resultados da aplicação do pré-teste

- 1. As entrevistadas apresentaram algumas dúvidas em relação a determinadas questões, manifestando dificuldade na sua compreensão, tendo sido necessário explicar melhor o que pretendia com essas questões e até dar alguns exemplos;
- 2. O tipo de entrevista agradou às entrevistadas, considerando estas ter abertura e liberdade para desenvolver e exprimir a sua opinião face aos assuntos questionados;
- 3. A primeira entrevistada demonstrou compreender e conseguiu responder a todas as questões, ainda que tenham sido clarificados alguns tópicos;
- 4. A segunda entrevistada apresentou muitas dificuldades em responder às questões relacionadas com os eixos 6 – Sustentabilidade e 8 – Política Interna, demonstrando ter pouco conhecimento de muitos dos tópicos relacionados com estes eixos;

5. A última entrevistada demonstrou desconhecer alguns assuntos relacionados com os eixos 5 – Financiamento; 6 – Sustentabilidade e 8 – Política Interna.

III. Conclusões

Tornou-se pertinente reformular alguns tópicos do guião, no sentido de tornar mais claras e objetivas as questões.

Quanto à informação recolhida, considerou-se que, dada a dificuldade em responder às questões por parte das duas últimas colaboradoras, que há necessidade de definir melhor o perfil dos entrevistados, devendo os destinatários das entrevistas ser os seguintes:

- Presidente da Direção;
- Tesoureiro, TOC ou Diretor Financeiro;
- Diretor Técnico;

Esta conclusão prende-se com a necessidade de entrevistar colaboradores diretamente ligados à gestão e à política interna da Instituição, de forma a obter informações corretas e reais acerca dos tópicos em estudo.

As Alunas do Mestrado

Sílvia Oliveira Silva

Natacha Santos

Anexo 2



Universidade de Aveiro
Seção Autónoma Ciências da Saúde
Mestrado em Gerontologia

**GUIÃO DE ENTREVISTA A APLICAR A ELEMENTOS DAS INSTITUIÇÕES
PARTICULARES DE SOLIDARIEDADE SOCIAL**

I. Perfil dos Entrevistados

- 1) Presidente da Direção
- 2) Tesoureiro / TOC / Diretor Financeiro
- 3) Diretora Técnica

II. Eixos temáticos

- 1) Identificação do Entrevistado
- 2) Caracterização da IPSS
- 3) Valências/Respostas Sociais
- 4) Recursos Humanos
- 5) Financiamento
- 6) Sustentabilidade Financeira
- 7) Políticas Sociais
- 8) Política Interna

Eixos temáticos e questões associadas (Entrevista semi-estruturada)

1. Caraterização do Entrevistado

- 1.1. Sexo/idade
- 1.2. Cargo desempenhado/Antiguidade na IPSS
- 1.3. Formação académica
- 1.4. Vínculo profissional (colaborador/voluntário)
- 1.5. Experiências profissionais anteriores

2. Caraterização da IPSS

- 2.1. Identificação, natureza jurídica, morada e contactos eletrónicos
- 2.2. Pertença a organização representativa (CNIS, UM, outra)
- 2.3. Área de intervenção/abrangência geográfica
- 2.4. Visão, Missão e valores
- 2.5. Génese, evolução histórica e principais intervenientes em todo o processo
- 2.6. Meios de divulgação/comunicação da instituição (site, redes sociais, outros)
- 2.7. Existência de sistemas de controlo da qualidade ou outros

3. Valências/Respostas Sociais

- 3.1. Tipo de respostas sociais e serviços prestados
- 3.2. Nº de vagas em Acordo de Cooperação/capacidade da resposta social
- 3.3. Existência de lista de espera
- 3.4. Nº de clientes da Instituição/comparticipações familiares mensais máximas e mínimas.
- 3.5. Evolução da tipologia de clientes e dos valores da participação familiar mensal
- 3.6. Previsão de expansão ou de redução nos próximos anos
- 3.7. Principais dificuldades de funcionamento/contextualização do aparecimento ou agravamento das dificuldades sentidas das respostas sociais
- 3.8. Opções para a melhoria de funcionamento/estratégias para aumentar a eficiência de funcionamento das respostas sociais

4. Recursos Humanos

- 4.1. Quadro de colaboradores e tipo de vínculo
- 4.2. Elementos responsáveis pela angariação de fundos financeiros (fundraising, donativos, projetos financiados, entre outros)
- 4.3. Manual de Funções (funções/tarefas, autoridade, responsabilidades)
- 4.4. Nº de voluntários e áreas a que estão associados
- 4.5. Beneficiários de medidas do IEFP (Instituto de Emprego e Formação Profissional)
- 4.6. Verba afeta aos salários e despesas associadas aos recursos humanos

4.7. Existência de plano de formação e periodicidade das ações de formação (anual, semestral, outra)

4.8. Principais dificuldades sentidas em relação aos recursos humanos

5. Financiamento da IPSS

5.1. Principais fontes de financiamento existentes

5.1.1. Fontes de financiamento públicas/ provenientes do Estado (segurança social, autarquias locais, outras)

5.1.2. Fontes de financiamento privadas

5.1.2.1. Receitas/quotizações

5.1.3. Fontes de financiamento alternativas/secundárias

5.1.3.1. Doações/donativos

5.1.3.2. Outros recursos (de origem externa à IPSS)

5.1.4. Recursos próprios (rendas, vendas, outros)

5.1.5. Vantagens e desvantagens da diversificação das fontes de financiamento

5.1.6. Principais dificuldades de financiamento (situação de endividamento bancário ou outras)

5.2. Estratégias para a obtenção de receitas/financiamento

5.2.1. *Fundraising*/iniciativas de angariação de fundos

5.2.2. Outros recursos externos

5.3. Problemas sentidos ao nível do financiamento da IPSS

5.4. Áreas/rubricas com maior percentagem de custos na IPSS

6. Sustentabilidade Financeira da IPSS

6.1. Principais estratégias de sustentabilidade financeira associadas a fatores internos

6.1.1. Estratégias de auto-financiamento ou desenvolvimento de outras atividades

6.1.2. Grau de dependência do setor público

6.1.3. Potencialidades da Instituição e otimização de recursos internos

6.1.4. Projetos que já estão a decorrer na IPSS

6.1.5. Projetos que se encontram em fase de elaboração

6.1.6. Vantagens/mais-valias da execução dos projetos (em desenvolvimento ou a desenvolver)

6.1.7. Estratégias de comunicação/marketing social

6.1.8. Existência de um planeamento estratégico associado à gestão social (intervenção face aos problemas sociais)

6.1.9. Importância da formação dos recursos humanos

6.2. Principais estratégias de sustentabilidade financeira associadas a fatores externos

6.2.1. Gestão/congregação de esforços em rede social

6.2.2. Projetos submetidos e a aguardar aprovação de entidades externas financiadoras

6.2.3. Parcerias estabelecidas

6.2.3.1. Entidades públicas/Autarquias

6.2.3.2. Comunidade/particulares

6.2.3.3. Empresas/entidades privadas

6.2.3.4. Outros recursos externos

6.2.4. Perceção da visibilidade/impacto da intervenção da IPSS junto dos clientes, familiares e comunidade (como forma de atrair apoios)

7. Políticas Sociais

7.1. Influência das políticas sociais no funcionamento interno da IPSS

7.2. Influência do aparecimento de novos problemas sociais no funcionamento das IPSS

7.3. Influência das IPSS nas políticas sociais do Estado

7.4. Consciência da importância/poder das IPSS enquanto agente social

7.5. Influência das crises económicas no funcionamento interno das IPSS

7.6. Desafios futuros para as IPSS

8. Política interna da IPSS

8.1. Existência de Planeamento Estratégico (PE)/ Plano de atividades

8.1.1. Elementos envolvidos na elaboração do PE/Plano de atividades

8.1.2. Principais mudanças verificadas após a implementação do PE/Plano de atividades

8.1.3. Periodicidade da revisão do PE

8.2. Definição do(s) papel(is) dos elementos da direção

8.3. Influência dos elementos da direção na tomada de decisão

8.4. Impacto das decisões da direção na situação financeira da instituição

8.5. Constrangimentos internos à prossecução dos objetivos/missão da instituição

8.6. Constrangimentos externos à prossecução dos objetivos/missão da instituição

8.7. Limitações associadas aos objetivos/missão da instituição com repercussões na diversificação das fontes de financiamento

8.8. Grau de envolvimento dos colaboradores da instituição na definição da política interna

8.9. Estratégias para a promoção da instituição junto da comunidade

8.10. Grau de relacionamento da direção com as entidades de co-financiamento público e/ou privado

8.11. Influência das contingências sociais, económicas e políticas nas tomadas de decisão institucionais.

Anexo 3

Jorge Humberto Fernandes Mota
Mestre em Contabilidade e Auditoria – UA
Professor Assistente
Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial
Universidade de Aveiro
Campus Universitário de Santiago
3810 - 193 Aveiro PORTUGAL
E-mail: jorgemota@ua.pt

Ex. mo Sr.

Aveiro, 28 de Janeiro de 2014

Caro Sr.

No âmbito do Mestrado em Gerontologia (2º ano), com especialização em Gestão de Equipamentos, da Universidade de Aveiro (Secção Autónoma da Saúde), as alunas Sílvia Oliveira Silva e Natacha Santos estão a desenvolver trabalhos de investigação (dissertação de mestrado) no âmbito do tema geral: o financiamento e sustentabilidade das IPSS, sob responsabilidade de orientação do Professor Doutor Ignácio Martin e sob minha responsabilidade enquanto co-orientador.

As investigações a realizar pelas alunas vão-se basear na recolha de dados documentais (contabilístico-financeiros) e na realização de entrevistas a vários intervenientes/participantes no processo de definição, decisão e operacionalização do financiamento das IPSS, bem como de intervenientes que estejam abrangidos por essas mesmas decisões. Como tal, será de vital importância que as alunas em causa consigam obter autorização para o acesso às fontes de informação anteriormente mencionadas e em instituições com dimensões, características e respostas sociais diferentes/diversas.

A : _____ é uma Instituição de referência no concelho, quer pela sua dimensão, quer pela diversidade e qualidade das respostas e serviços prestados, pelo que solicitamos, institucionalmente, a colaboração de V. Exa., contribuindo para a elaboração e desenvolvimento da linha de investigação supracitada, autorizando, às alunas referidas, o acesso à seguinte informação (fontes de informação):

- História e evolução da Instituição;
- Dados contabilísticos dos últimos 3 a 5 anos (incluindo custos e receitas por valência);
- Recursos humanos;
- Serviços/respostas sociais;
- Participações públicas, familiares (fontes de financiamento);
- Potenciais entrevistas com o Sr. Provedor, Director Técnico, Director Financeiro, outros colaboradores que participem no processo de decisão supracitado.

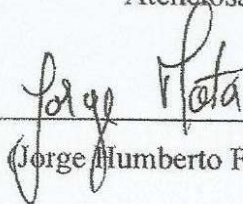
Todos os dados serão tratados de forma sigilosa e confidencial.

A investigação a realizar pelas referidas alunas pretende dar uma forte contribuição para a área, contribuindo para a definição de estratégias que permitam um crescimento das IPSS, assente na sua sustentabilidade económica/financeira.

Após o término e apresentação/defesa pública dos trabalhos realizados pelas alunas Silvia Silva e Natacha Santos, comunicaremos as conclusões do mesmo às Instituições participantes, como forma de agradecimento pela potencial disponibilização das fontes de informação.

Agradecemos desde já toda a atenção dispensada.

Atenciosamente



(Jorge Humberto Fernandes Mota)

Anexo 4

Confirmação e autorização

Confirmo a veracidade dos dados e das informações presentes neste documento e autorizo a sua utilização no âmbito da tese de Mestrado de Sílvia Silva e Natacha Santos.

Assinatura: _____

Data: _____